

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANALU NEVES DE MENDONÇA CAVALCANTE

**INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DO
ESTADO DE SERGIPE E SEUS PROCESSOS DE
INSTITUCIONALIZAÇÃO FRENTE ÀS DETERMINAÇÕES
DO MEC**

São Cristóvão
2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Cavalcante, Analu Neves de Mendonça

C376i Instituições de ensino superior privadas do estado de Sergipe e seus processos de institucionalização frente às determinações do MEC / Analu Neves de Mendonça Cavalcante ; orientadora Ludmila Meyer Montenegro. – São Cristóvão, SE, 2019.

82 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2019.

1. Administração. 2. Ensino superior - Legislação. 3. Desenvolvimento institucional. 4. Institutos de pesquisa. 5. Sergipe. I. Montenegro, Ludmila Meyer, orient. II. Título.

CDU 658:378.4(813.7)

ANALU NEVES DE MENDONÇA CAVALCANTE

**INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIORES PRIVADAS DO
ESTADO DE SERGIPE E SEUS PROCESSOS DE
INSTITUCIONALIZAÇÃO FRENTE ÀS DETERMINAÇÕES
DO MEC**

Dissertação apresentada como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ludmilla Meyer
Montenegro

São Cristóvão
2019

ANALU NEVES DE MENDONÇA CAVALCANTE

INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DO ESTADO DE SERGIPE E
SEUS PROCESSOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO FRENTE ÀS DETERMINAÇÕES DO
MEC

Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Sergipe.

Aprovado em ____ de _____ de 201__.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Ludmilla Meyer Montenegro
Orientadora
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Rodrigo César Reis de Oliveira
Membro Externo
Universidade Federal de Alagoas

Prof^ª. Dr^ª. Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas
Membro Interno
Universidade Federal de Sergipe

Essa conquista ímpar em minha vida é fruto de toda confiança, educação e valores a mim transmitidos pelos meus pais e avós. Vocês são minha motivação sem a qual nada disso seria possível. Ana Luiza, Alberto, Nezito, Luiza, Terezinha e Memel, amo vocês!

Agradecimentos

É chegado então esse momento tão esperando! O fim de uma jornada intensa e trabalhosa, carregada de amigos que agreguei pelo caminho, mestres tão experientes e uma nova maneira de enxergar os acontecimentos e comportamentos. Sem dúvidas, o desenvolvimento crítico e o olhar curioso para novos conhecimentos foram meu maior aprendizado neste programa.

Agradeço encarecidamente a todos meus mestres por toda paciência e aceitação, ao compartilharem parte dos seus conhecimentos com alguém que só tinha estudado administração superficialmente. Com certeza o caminho seria muito mais árduo se não fosse o tratamento humano que vocês tiveram comigo.

Dentre os meus principais agradecimentos destaco em especial meus professores Moisés Araújo e Ludmilla Montenegro. Moisés, contador assim como eu, buscava demonstrar como as duas ciências (Contábeis e Administração) formam uma força singular no quesito empreendedorismo. Muito obrigada por todo ensinamento e muitas conquistas na nova jornada que você se encontra.

Ludmilla, minha orientadora, deu vida ao verbo orientar. Não sei como seria meu trabalho se não fosse a senhora! Sempre atenciosa, extremamente ágil em suas correções, com contribuições incríveis e uma organização invejável. De fato, sou sua fã e nunca neguei para ninguém. Muito obrigada por ter aceitado me orientar.

Agradeço ainda à Florence Heber e Rodrigo Reis, mestres que estiveram comigo na minha qualificação e participarão da minha defesa. Não tenho dúvida que toda crítica, correção e sugestão serão de grande importância e tornarão meu trabalho excepcionalmente melhor.

Meus colegas de classe, foram tantos aperreios, “eita” atrás de “eita” que passamos juntos e que nos fizeram sair desse programa bem melhor do que entramos. Vocês são meu orgulho! Um dia chego no nível de vocês. Em especial agradeço a Shirley e Carla, obrigada por sentirem as mesmas inseguranças que eu e por partilharem por diversos momentos um: “Eu também! Rsr”. Obderam, como não te citar depois de tanta atenção e preocupação que você tem com seus colegas? Você é meu orgulho! Não esqueça disso.

E por fim, mas nunca menos especial, minha família. Sempre guardo a melhor parte para o final! O que seria de mim se não fosse minha família? Meus olhos enchem de lágrimas quando falo de vocês. Uma mistura de amor, orgulho, carinho, amor, cumplicidade, amor de novo rsrs, enfim, somente pensamentos bons me surgem na mente quando esse é o assunto.

Meus pais, obrigada por nunca me abandonarem. Minha mãe, como sempre, minha confidente e companheira dos momentos bons e ruins. Obrigada por sempre me ouvir e por nunca me deixar desistir. Amo vocês! Minha irmã Ananda, obrigada por cada comemoração das nossas conquistas. Que nossas vidas sejam cheias de bênçãos. Amo você.

Ao meu marido, Rodolfo, que compartilhou comigo vários momentos complicados divididos entre trabalho, estudo e família. Você sempre me ajudou a ver as coisas de forma diferente e por vários momentos foi meu redutor de velocidade. Você foi importantíssimo para minha sanidade rsrs. Te amo, meu marido!

Meus avós que sempre foram meus sinônimos de vitória e serenidade. Vocês são joias raras que nunca estarão longe de mim. Minha avó Luiza, sua sabedoria e paciência são suas virtudes. Minha avó Terezinha, obrigada por confiar em mim. Meu avô Nezito nunca me abandonou, sua presença é mais forte do que nunca! Eu vivo para dar orgulho a vocês.

Meus tios Eduardo, Roseane, Rejane, vocês são parte de mim. Além da minha afilhada Aysha, que faz meus dias junto com ela transbordarem de alegria. Amo cada um de vocês.

Meus amigos Fran, Dan, Bela e Vinicius, obrigada por sempre estarem ao meu lado e me fazendo esquecer um pouco dos problemas, rindo bastante com nossas besteiras. Vocês são os irmãos que eu escolhi. Flavinha e Cris, doidas do cão, obrigada por todo crescimento pessoal e profissional.

Por fim, a todos que contribuíram com a execução desse trabalho e que tornaram esse sonho possível, meu **MUITO OBRIGADA!**

“Não ganhe o mundo e perca sua alma;
sabedoria é melhor que prata e ouro”. (Bob
Marley)

RESUMO

A abertura dos mercados e a possibilidade de explorar a educação por entidades privadas proporcionou o crescimento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) particulares em todo o Brasil. Mais de 85% do total de universidades e faculdades brasileiras são privadas (INEP, 2017). Neste contexto, regulamentações e critérios pré-estabelecidos foram criados pelo Ministério da Educação (MEC) para garantir que um padrão mínimo de qualidade seja atendido na prestação de serviços educacionais. Contudo, apesar de as regulamentações serem as mesmas em todo território nacional, interpretações e ações são diferenciadas de IES para IES em virtude da capacidade de tradução desenvolvida e praticada pelo gestor da organização. Esta individualidade e subjetividade que envolve a tradução de normas administrativas em ações práticas favoreceu a relação de teorias como a Teoria Institucional e a teoria das Capacidades Dinâmicas na busca do entendimento de como ocorre esse processo. Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa é compreender a institucionalização de práticas estratégicas em IES privadas de Sergipe por meio da tradução e adaptação dos padrões regulatórios do MEC. O estudo possui natureza qualitativa, a estratégia de pesquisa foi um estudo de casos comparativos, com natureza exploratória e descritiva. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de IES privadas sergipanas, e a análise de resultados se deu por análise de conteúdo. Pretendeu-se com este trabalho contribuir com as crescentes pesquisas que envolvem a Teoria Institucional e a teoria das Capacidades Dinâmicas, além de compreender as ações realizadas por IES na busca de atendimento às normas e prestação de serviços de qualidade. Os dados obtidos pelas entrevistas em três instituições de ensino privadas, com profissionais-chave, sendo participantes do Núcleo Docente Estruturante (NDE), Coordenadores de Curso e Membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA), foram complementados pela percepção e visão da pesquisadora tanto no ambiente ao qual os encontros eram realizados, quanto nos meios de comunicação e divulgação usados pelas IES. Comparativos foram realizados em busca de verificar a existência de isomorfismo institucional no tocante à forma com que as decisões são tomadas a partir de regulamentações do MEC. Concluiu-se que, apesar de obedecerem a legislações idênticas, as IES se comportam de maneira distinta, observando um movimento comum participativo nas IES de portes menores. Relacionando as respostas dos entrevistados com as capacidades dinâmicas, foi percebido que em IES de porte e experiência de mercado menores, os docentes possuem mais voz participativa sendo possível identificar capacidades dinâmicas no processo decisório. Diferente da realidade da IES de porte e experiência maiores, na qual os colaboradores não fazem parte de reuniões participativas sendo suas contribuições apenas na execução do que lhes foi imposto, ou seja, visualização de capacidades ordinárias. A pesquisa limitou-se à IES privadas sergipanas selecionadas por acessibilidade, contudo, uma expansão na pesquisa de comportamento de IES privadas no tocante a esse processo, envolvendo mais instituições, geraria um melhor aprofundamento no tema, além de demonstrar resultados com maior representatividade geográfica.

Palavras-chave: Processo de Institucionalização. Práticas Estratégicas. Capacidades Dinâmicas. IES.

ABSTRACT

The opening of markets and the possibility of exploiting education by private entities has led to a growth in the number of private Higher Education Institutions (HEIs) throughout Brazil. More than 85% of all Brazilian universities and colleges are private (INEP, 2017). In this context, pre-established regulations and criteria were created by the Ministry of Education (MEC) to ensure that a minimum standard of quality is met in the provision of educational services. However, although the regulations are the same throughout the national territory, interpretations and actions are differentiated from HEI to HEI by virtue of the translation capacity developed and practiced by the organization's manager. This individuality and subjectivity that involves the translation of administrative norms into practical actions favored the relation of theories such as the Institutional Theory and the Dynamic Capacities theory in the search of an understanding of how this process occurs. In view of the above, the objective of this research is to understand the institutionalization of strategic practices in private HEIs of Sergipe through the translation and adaptation of the regulatory standards of the MEC. The study has a qualitative nature, the research strategy was a comparative case study, with an exploratory and descriptive nature. Data collection took place through semi-structured interviews with managers of private Sergipe HEIs, and analysis of results was done through content analysis. The aim of this work was to contribute to the growing research involving the Institutional Theory and Dynamic Capacities theory, as well as to understand the actions carried out by HEI in the search for compliance with standards and the provision of quality services. The data obtained from the interviews in three private educational institutions, with key professionals, being participants of the Structural Teaching Nucleus (NDE), Course Coordinators and Members of the Evaluation Committee (CPA), were complemented by the perception and vision of the researcher both in the environment to which the meetings were held, as well as in the means of communication and dissemination used by HEIs. Comparatives were carried out in order to verify the existence of institutional isomorphism regarding the way in which decisions are made based on MEC regulations. It was concluded that, despite obeying similar laws, HEIs behave differently, observing a common participatory movement in HEIs of smaller sizes. Relating the respondents' responses to the dynamic capacities, it was noticed that in HEIs of smaller size and market experience, teachers have more participatory voice and it is possible to identify dynamic capacities in the decision making process. Different from the reality of the HEI of larger size and experience, in which employees are not part of participatory meetings and their contributions are only in the execution of what has been imposed, ie, visualization of ordinary capacities. The research was limited to the private IES sergipe selected for accessibility, however, an expansion in the research of behavior of private IES in relation to this process, involving more institutions, would generate a better deepening in the subject, besides showing results with greater geographical representativeness.

Keywords: Institutionalization Process. Strategic Practices. Dynamic Capabilities. High Education Institutions.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007)..... | 33 |
| Figura 2 – Processo de construção de sentido | 34 |
| Figura 3 – Processo de criação e adaptação de práticas institucionais..... | 37 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Direcionadores de criação de valor de Silva e Rezende | 21 |
| Quadro 2 – Principais diferenças entre as capacidades ordinárias e dinâmicas | 28 |
| Quadro 3 – Validade e confiabilidade do estudo..... | 42 |
| Quadro 4 – Categorias e elementos de análise | 43 |
| Quadro 5 – Definições constitutivas..... | 44 |
| Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados..... | 47 |
| Quadro 7 – Resumo das IES entrevistadas | 67 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|--------------|--|
| CPA | Comissão Própria de Avaliação |
| CPC | Conceito Preliminar de Curso |
| DAES | Diretoria de Avaliação da Educação Superior |
| EAD | Ensino à Distância |
| ENADE | Exame Nacional de Desempenho de Estudantes |
| ENEM | Exame Nacional do Ensino Médio |
| IES | Instituição de Ensino Superior |
| IGC | Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| MEC | Ministério da Educação |
| MPEMs | Micro, pequenas e médias empresas |
| NDE | Núcleo Docente Estruturante |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 Problema de Pesquisa | 18 |
| 1.2 Objetivos | 18 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 18 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 18 |
| 1.3 Justificativa | 19 |
| 1.4 Estrutura do Trabalho | 20 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 21 |
| 2.1 Padrões regulatórios do MEC para o ensino superior | 21 |
| 2.1.1 Avaliação Institucional | 22 |
| 2.1.2 Indicadores de qualidade | 27 |
| 2.2 Capacidades organizacionais | 28 |
| 2.2.1 Capacidades Ordinárias | 29 |
| 2.2.2 Capacidades Dinâmicas | 30 |
| 2.2.3 <i>Sensemaking</i> nas organizações | 34 |
| 2.3. Institucionalização de práticas | 35 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 39 |
| 3.1. Questões da pesquisa | 39 |
| 3.2. Classificação da Pesquisa | 39 |
| 3.3. Delimitação dos casos | 41 |
| 3.4. Coleta de dados | 41 |
| 3.5. Critérios de confiabilidade e validade | 42 |
| 3.6. Análise dos dados | 44 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS | 47 |
| 4.1. Apresentação dos casos | 48 |
| 4.1.1 IES 1 | 48 |
| 4.1.2 IES 2 | 53 |
| 4.1.3 IES 3 | 59 |
| 5 ANÁLISE COMPARATIVA | 64 |
| 6 CONCLUSÃO | 70 |
| 6.1 Percepções acerca dos processos de institucionalização de novas práticas | 71 |
| 6.2 Considerações finais | 73 |

| | |
|--|-----------|
| REFERÊNCIAS | 74 |
| APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA | 81 |

1. INTRODUÇÃO

A abertura do mercado brasileiro ocorrida na década de 90 e a apreciação do câmbio foram fatores determinantes para a criação de um ambiente comercial competitivo, além de uma solução de controle da inflação que atingia marcas espetaculares (TUROLLA e MARGARIDO, 2011). Nesta perspectiva de expansão mercadológica, o cenário educacional também passou por mudanças significativas, criando novas oportunidades empresariais, disputa e a consideração do ensino como negócio (MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011).

A promulgação da Lei nº 9.394/96, conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), possibilitou a ampliação do acesso ao ensino superior e regulamentou este mercado que, até então, estava adormecido e sem oportunidades (MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011). O artigo 7º desta lei informa os três incisos que devem ser atendidos, sendo sua síntese descrita em cumprimento das normas gerais de educação, autorização de funcionamento e capacidade de autofinanciamento (BRASIL, 1996).

Segundo a LDB, a educação deve ter como objetivo o progresso intelectual do discente além de prepará-lo para exercer a cidadania e torná-lo apto ao trabalho profissional, e elenca alguns princípios a serem seguidos no ensino. Dentre eles encontram-se: “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola”; “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas”; “coexistência de instituições públicas e privadas de ensino”; “garantia de padrão de qualidade”; “valorização da experiência extraescolar”; “garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida”; entre outros, sendo este último incluído pela Lei nº 13.632/2018 (BRASIL, 1996).

De acordo com o último Censo da Educação Superior, realizado em 2016, existe um total de 2.407 Instituições de Ensino Superior (IES) registradas no Brasil, sendo 296 públicas, nas esferas federal, estadual e municipal, e 2.111 privadas (INEP, 2017). Ou seja, do total de IES brasileiras registradas, aproximadamente 87,7% delas são pessoas jurídicas de direito privado.

Com o crescimento das IES, se fez necessária a criação de meios de fiscalização da qualidade do serviço educacional prestado, ficando estabelecido que as instituições, bem como os seus cursos, terão credenciamento e reconhecimento por tempo limitado, devendo sofrer processos avaliativos para renovação das permissões. Ficou determinado, inclusive, que detectadas deficiências no ensino, IES sofrerão penalidades que envolvem redução de vagas, suspensão temporária de novos ingressos e de oferta de cursos (BRASIL, 1996).

É de competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) conceber, planejar, coordenar e operacionalizar a avaliação das IES, por meio de instrumentos de avaliação externa, e seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) e pela Diretoria de Avaliação da Educação Superior (Daes) (INEP, 2017c).

Apesar de oferecerem um serviço fundamental e garantido a todos pela Constituição, a concorrência gerada com a expansão do mercado de ensino fez com que os profissionais responsáveis pela tomada de decisões destas organizações tivessem que passar cada vez mais por profissionalização em busca de reduzir as dificuldades encontradas com o cenário competitivo. Independentemente de esta ser uma característica de mais fácil visualização em IES de pequeno porte em virtude de possuírem estruturas menores e menos burocratizadas (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011), sendo semelhante à gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs).

A visualização de IES privada como uma empresa possibilita enxergar nesse contexto um sistema empresarial voltado aos lucros a partir da execução do serviço para o qual foi instituída: a educação superior. Nesta realidade, acredita-se que se faz necessária a figura da pessoa que deverá identificar novas oportunidades de exploração de negócio, criar estratégias para superar seus concorrentes, fidelizar seus clientes antigos e atrair novos.

Neste contexto, os gestores responsáveis por tomar decisões nas empresas, reconhecidos como agentes organizacionais, definem, a partir da sua interpretação de regulamentações, como a instituição deve responder à nova normativa e determinam novas práticas de acordo com isto (CRUBELLATE, MENDES e LEONEL JUNIOR, 2009).

Zilber (2006) afirma que, ao incorporar procedimentos estruturais e sistemas de significados, organizações definem ações racionais e institucionalizadas, porém isto não garante a existência uniforme de entidades. No entanto, o cumprimento das expectativas ambientais proporciona legitimidade e fortalecem as suas chances de sobrevivência. Signorini (2018) defende que a legitimidade resulta “da aceitabilidade de determinados atores, ações e relações sociais em dado contexto normativo”.

Cientes dessa realidade, os gestores das IES percebem a relevância de fornecer um ensino de alta qualidade, usar o procedimento de revisão das atividades para avaliar a qualidade da pesquisa e revisar a qualidade da instrução medindo a aprendizagem e a realização do aluno (LEIH e TEECE, 2016). Esse posicionamento de avaliação interna, além de relevante, é obrigatório, sendo previsto na lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 a criação de uma Comissão

Própria de Avaliação (CPA), responsável por conduzir os processos de avaliação e sistematização interna, além de prestar informações ao INEP (BRASIL, 2004a).

Cada organização educacional definirá o critério de constituição da CPA, permitindo que os seus participantes sejam responsáveis pela avaliação interna da IES. A duração do mandato, o funcionamento e a organização da comissão também serão regulamentados internamente, desde que aprovados pelo colegiado da instituição (SOUZA *et al.*, 2017).

Em busca de melhorias e acompanhamento para a prestação de serviços educacionais pelas IES foi instituído o Núcleo Docente Estruturante (NDE). Esse núcleo é formado por professores que possuem, dentre as suas atribuições, a formulação e acompanhamento do projeto pedagógico do curso de nível superior. Precisa ser composto por, no mínimo, 5 professores que façam parte do corpo docente do curso, 3 deles precisam ter titulação acadêmica de nível *stricto sensu*, todos os membros precisam ter um regime de trabalho de, pelo menos, 20% do tempo integral de trabalho, além do núcleo garantir a renovação parcial dos professores participantes para certificar a continuidade no processo de seguimento do curso (BRASIL, 2010).

O conceito de organização adotado nesta pesquisa é o descrito por Harth e Cunliffe (2012, p. 19), ao compreender organizações como “um ambiente composto por tecnologias, estruturas sociais e físicas e culturas, todas essas características são envoltas em um grande círculo de relações de poder”. Cabe ressaltar que nenhuma das propriedades existe de forma individual e completa, a combinação destes elementos é que explica e descreve organizações complexas.

Ao visualizar IES como empresas, pesquisas desenvolvidas anteriormente buscaram evidenciar a relevância das práticas internas de gestão ambiental (TONET *et al.*, 2017), gestão estratégica (MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011), competências empreendedoras (SCHMITZ e LAPOLLI, 2012), marketing (GOMES, SILVEIRA e SOUZA, 2013), análise de rendimento (LIMA *et al.*, 2016) e qualidade de ensino (CRUBELLATE, 2004) no funcionamento e exercício de Instituições de Ensino Superior, evidenciando as diferentes possibilidades de pesquisa envolvendo este objeto.

Esta perspectiva sistêmica envolvendo IES demonstra a complexidade de compreensão, gestão e tomada de decisões no âmbito organizacional da educação, visto que, apesar de ser fundamental a obediência às normas como leis, decretos ou portarias publicadas pelos órgãos competentes, ainda é preciso buscar diferencial competitivo para atrair e manter alunos como meio de se manterem e evoluírem institucionalmente.

Percebendo diversas maneiras de se observar uma IES privada e seu funcionamento e comportamento, esta pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa:

1.1 Problema de Pesquisa

Como coordenadores de cursos de nível superior, os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e/ou membros do Núcleo Docente Estruturante (NDE) participam do processo de definição de alocação de recursos internos na institucionalização de práticas estratégicas em IES privadas de Sergipe na busca por legitimidade?

O problema deste trabalho se limita a estudar somente IES privadas em virtude da sua necessidade intrínseca de melhores resultados econômicos e financeiros, além de atender a todas as regulamentações legais para evitar possíveis punições, devendo ainda reconhecer os valores, missão e visão da organização no ato da leitura e tradução de novos regulamentos para decisão das próximas ações em busca de se manterem competitivas.

1.2 Objetivos

Os objetivos aqui apresentados pretendem responder ao problema de pesquisa descrito acima.

1.2.1 Objetivo Geral

Com base no problema de pesquisa apresentado, tem-se o seguinte objetivo geral para esta pesquisa:

Compreender o processo de alocação de recursos internos em IES privadas de Sergipe na institucionalização de práticas estratégicas na busca por legitimidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para cumprir com o objetivo geral deste trabalho, sugerem-se os seguintes objetivos específicos:

- Compreender o processo de tradução e adaptação dos padrões regulatórios do MEC nas IES estudadas;
- Descrever as práticas estratégicas das IES estudadas;
- Analisar o processo de institucionalização das práticas estratégicas das IES estudadas;
- Evidenciar os processos simbólicos e culturais que fazem parte do processo decisório da IES;
- Verificar a existência de isomorfismo institucional na busca por legitimidade das IES.

1.3 Justificativa

Este estudo justifica-se por buscar aprofundar a compreensão do funcionamento das IES privadas brasileiras (no caso específico, as do estado de Sergipe), que precisam de uma gestão eficaz, eficiente e efetiva, além de serem pressionadas a prestar um serviço de alta qualidade em virtude da sua atividade fim ser a formação profissional superior.

Segundo Crubellate (2004), poucos estudos buscaram avaliar a forma pela qual mudanças institucionais interferem no comportamento de IES, e qual o impacto dessas modificações nas organizações. Considerando estas mudanças um dos grandes desafios dos gestores, o de integrar planejamento e gestão estratégica, sintonizando com sua cultura organizacional (MEYER JUNIOR e MANGOLIM, 2006). Sendo identificada nesta lacuna a possibilidade de aprofundar e contribuir com esta área de pesquisa.

Alterações em práticas institucionais são realidades em IES em virtude das publicações de portarias e regulamentações realizadas pelo MEC ou INEP e da necessidade de rápida modificação e adequação de atividades. Contudo, organizações possuem características exclusivas e individuais, baseadas em sua cultura organizacional, envolvendo sua história, seu contexto e seus valores (MEYER JUNIOR e MANGOLIM, 2006). Justificando a necessidade de investigar intrinsecamente como ocorrem esses processos de tradução, desenvolvimento de práticas e sua institucionalização nas diferentes IES privadas sergipanas com fins lucrativos.

Além disto, pouca atenção foi dada à possível relação da teoria institucional com as capacidades dinâmicas, existindo somente poucos trabalhos de forma isolada (ALBUQUERQUE FILHO, BULGACOV e MAY, 2017). Ainda neste contexto, pesquisas envolvendo as capacidades dinâmicas ainda precisam de desenvolvimento teórico mais significativo (SOUZA, 2016). Aos olhos desta pesquisa, a união das duas correntes possibilita compreender de forma sistêmica as ações e atividades desenvolvidas e praticadas pelas organizações escolhidas.

Apesar do conceito destas capacidades já ser abordado o pela literatura, se faz necessário o aprofundamento em estudos organizacionais que busquem pesquisar como são criados e executados os processos organizacionais que estão relacionados às capacidades dinâmicas, e não somente o esclarecimento do seu conceito. Sendo ainda a combinação de capacidades dinâmicas em IES privadas uma abordagem pouco explorada (TAKAHASHI, BULGACOV e GIACOMINI, 2017).

Zilber (2006) afirma ainda que os estudos institucionais, em sua maioria, pesquisam a institucionalização de uma estrutura ou prática em busca de legitimidade pela organização, mas negligenciam os processos simbólicos e culturais que permeiam todo o avanço. No entanto, sabe-se que as decisões dos gestores são carregadas e embasadas nas suas crenças e experiências, envoltas ainda das traduções dos acontecimentos do ambiente externo.

Neste estudo foi considerado que o ambiente no qual a organização está inserida, bem como seus valores, missão e visão são fatores determinantes e motivadores na tomada de decisões, visto que a razão do agente e essas variáveis são inseparáveis.

Outrossim, por se tratarem de IES particulares, existe a relação entre o atendimento às normatizações do MEC – para assegurar qualidade no ensino –, e a competitividade entre organizações em busca de resultados econômicos e reconhecimento no mercado. Nesse contexto, apesar das portarias e leis determinarem ações e perfis iguais, a singularidade do gestor (e da organização) resulta em IES que cumprem as mesmas prescrições, mas com ações e medidas diferenciadas.

1.4 Estrutura do trabalho

Nos parágrafos que seguem serão apresentados conceitos e abordagens da literatura acerca dos padrões regulatórios do MEC, abordando o conteúdo das portarias que modificaram o cenário das IES, seguida da reflexão acerca das publicações destinadas às capacidades dinâmicas e da institucionalização de práticas estratégicas. Em seguida, em um outro capítulo, serão apresentadas as escolhas metodológicas concernentes ao estudo realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os elementos teóricos deste trabalho. Para uma melhor compreensão das traduções de normativas do MEC pelas IES Privadas de Sergipe, optou-se pela divisão em três subitens. Primeiro será apresentado como os órgãos regulamentadores da educação impõem características e padrões básicos para serem atendidos. Posteriormente serão abordados os conceitos das Capacidades Dinâmicas, e, por fim, serão apresentados os conceitos e desdobramentos teóricos acerca do processo de institucionalização de práticas estratégicas.

2.1 Padrões regulatórios do MEC para o ensino superior

Crubellatte (2004) reconhece a premissa de que tanto o comportamento individual e coletivo dos sujeitos, sejam eles pessoais ou organizacionais são determinados pelas estruturas sociais, que são analisadas e criticadas para compreensão do cenário institucional. Estas estruturas podem ser culturais, políticas, econômicas e legais.

Neste contexto das IES, o ambiente regulatório do Brasil, precisou estabelecer critérios de mensuração de desempenho por meio de testes padronizados, denominados de *Achievement Test*, implantando o Exame Nacional de Cursos (ENC), também conhecido como provão (SANTOS; AFONSO, 2016). Os resultados deste exame podiam variar entre conceitos A e E, e, IES que obtivessem conceitos D e E em três exames consecutivos, poderiam ser fechadas.

Com isso, IES públicas e privadas precisam buscar meios e ações para atender as exigências do MEC em busca de melhores resultados e índices, além de atraírem e fidelizarem discentes com serviços que atendam as exigências do mercado e legais.

Esse método avaliativo foi aplicado entre os anos de 1996 a 2003 e era obrigatório para todos os graduandos matriculados nos cursos selecionados. As provas eram baseadas nas diretrizes curriculares além dos conhecimentos envolvendo as exigências surgidas do ambiente econômico, cultural e geopolítico (INEP, 1997). Anualmente cursos diferentes eram selecionados para que seus formandos respondessem o provão, composto por questões objetivas e discursivas.

Em 2004, com a promulgação da Lei nº 10.861, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com a finalidade de melhoria da qualidade da educação superior (BRASIL, 2004a). A avaliação proposta ocorre, até os dias atuais, por

intermédio do ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes) e das avaliações *in loco* executadas por especialistas.

2.1.1 Avaliação Institucional

O SINAES, de acordo com a lei, busca avaliar não somente o desempenho dos estudantes, como ainda avaliar a instituição e seus cursos. Essa verificação requer uma análise global, identificando as dimensões, estruturas, atividades, compromisso e responsabilidades sociais, entre outras vertentes, sendo seus resultados fator determinante para os processos de credenciamento e renovação das IES, autorização, reconhecimento e sua renovação do reconhecimento dos cursos ofertados (BRASIL, 2004a).

Griboski, Peixoto e Hora (2018) elencam três componentes diferentes que participam do sistema de avaliação institucional, sendo eles: avaliação institucional, avaliação dos cursos e avaliação dos estudantes.

Uma das ferramentas obrigatórias de análise da IES será sua missão e seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que, segundo Silva e Rezende (2017), é uma ferramenta capaz de gerar valor em uma IES, justamente por ser uma ferramenta importante de gestão. Griboski, Peixoto e Hora (2018) definem o PDI como um “componente central para o acompanhamento da proposta institucional, tendo sido definido como instrumento de planejamento e gestão”. Tal importância se reflete em virtude de este documento detalhar aspectos conforme segue no Quadro 1.

Quadro 1. Direcionadores de criação de valor de Silva e Rezende (2017)

| | |
|---------------------------|---|
| Capital Humano | Titulação docente Regime de trabalho |
| Capital Relacional | Responsabilidade socioambiental |
| Capital Estrutural | Infraestrutura |
| Capital Financeiro | Receita Orçamento Investimentos |

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico (SILVA; REZENDE, 2017).

O conhecimento do PDI pelos docentes e sua participação na elaboração pode gerar bons frutos no instrumento de avaliação institucional. Afinal, dentre os diversos procedimentos

se encontram a autoavaliação (realizada pela CPA) e a avaliação externa (realizada pelo Inep) que ocorre dentro da instituição (*in loco*). Os resultados ocorrem por meio de conceitos que podem chegar a, no máximo, 5 (BRASIL, 2004a).

Após a abordagem da avaliação institucional, a avaliação de desempenho dos estudantes dos cursos de graduação, que ocorre trienalmente, será realizada mediante a aplicação do ENADE. Neste exame são cobrados conhecimentos acerca dos conteúdos programáticos relacionados nas diretrizes curriculares de cada curso, a habilidade de adaptar conhecimentos antigos às novas realidades, além de verificar a competência dos alunos de entender temas que ultrapassam os horizontes do âmbito específico da sua profissão (BRASIL, 2004a).

Os alunos respondentes são selecionados por meio de procedimentos amostrais de todos os cursos de graduação, que sejam ingressantes e os concluintes. É função da IES inscrever todos os alunos que atendam às características básicas. O resultado individual da prova é de conhecimento particular do respondente, diferente do resultado da avaliação institucional, que é pública e divulgada pelo Ministério da Educação – MEC (BRASIL, 2004a).

Caso o aluno não seja dispensado oficialmente, deverá comparecer e responder o ENADE obrigatoriamente, pois isto se trata de um componente curricular obrigatório, sendo registrada a informação de situação regular no histórico escolar. Assim como a avaliação institucional, o resultado do ENADE poderá ter conceito máximo de 5 pontos, sendo o resultado individual particular de cada estudante. Os alunos com melhores desempenhos receberão estímulos para continuidade dos estudos (BRASIL, 2004a).

O aluno poderá solicitar a dispensa da prova do ENADE com justificativas de ordem pessoal ou profissional, que deverão ser avaliadas pela IES e inseridas no Sistema ENADE. Caso a justificativa seja motivada por obrigações acadêmicas, a IES deverá enviar a justificativa que será apreciada pelo Inep (INEP, 2017).

Dinâmicas e mecanismos de avaliação institucional, relação de cursos que serão submetidos ao teste do ENADE, propostas de desenvolvimento e sugestões de melhoria de insatisfações detectadas a avaliação da instituição, entre reuniões e definições de diretrizes são atribuições do colegiado de coordenação e supervisão, intitulado de Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) (BRASIL, 2004a).

O artigo 10 da Lei nº 10.861 (2004) relata as medidas necessárias de compromisso de melhoria no caso de um resultado insatisfatório da avaliação. Tais ações serão previstas e celebradas em um contrato entre IES e MEC e conterá as ações, prazos, metas, procedimentos e a criação de uma comissão que deverá acompanhar a realização dos processos previstos neste

contrato. Na circunstância de não cumprimento do que ficou estabelecido no documento, penalidades poderão ser aplicadas, como suspensão da abertura de processo para novos estudantes, desautorização da IES ou cassação do reconhecimento dos cursos por tempo a ser definido pelo MEC.

É perceptível que, se tratando de IES privadas, qualquer penalidade das acima descritas resultam em uma redução de receita e de lucratividade das organizações estudadas. Realidade que deve ser evitada para o devido funcionamento e continuidade da instituição, justificando e determinando a atenção primordial ao cumprimento dessas regulamentações.

O Conselho Nacional de Educação, criado pela Lei 9.131/1995, concebeu e deliberou orientações básicas para formulação das diretrizes curriculares dos cursos de graduação. No Parecer CNE/CES nº 776/1997, foram dispostos alguns esclarecimentos acerca das composições dos currículos dos cursos, dentre elas, a redução de disciplinas obrigatórias, caracterizadas por gerar uma “excessiva rigidez”. Tal medida objetiva facilitar a possível transferência do discente entre instituições sem haver grandes perdas no aproveitamento de créditos disciplinares, além de proporcionar uma maior liberdade aos alunos quanto à opção de disciplinas optativas, gerando heterogeneidade na formação do futuro profissional (BRASIL, 1997).

A redução de disciplinas obrigatórias, denominada de “currículos mínimos” objetiva ainda a formação similar dos estudantes de diferentes IES quanto à formação profissional, sendo diferenciado somente os conhecimentos absorvidos além das capacidades técnicas, absorvido pelas disciplinas optativas (BRASIL, 2003).

O parecer informa ainda que as diretrizes devem apreciar princípios capazes de desenvolver conhecimentos específicos voltados à finalidade da área profissional de cada curso, além de abordar programas de iniciação científica e dimensões éticas e humanísticas, resultando a promoção da competência crítica e avaliativa e visão cidadã (BRASIL, 1997).

É perceptível ver nos regulamentos apresentados as preocupações com a qualidade do ensino ministrado por IES, sejam elas privadas ou públicas. As normatizações buscam a formação do profissional preparando-o para tomar decisões, exercer e praticar sua capacidade técnica, estando apto ainda a compreender todo o cenário que o cerca, independentemente das modificações neste ambiente alterarem ou não as suas atividades profissionais.

Os ideais evidenciados nas Diretrizes Curriculares Nacionais destinam-se a orientar as IES no momento da formulação dos seus programas de ensino. Por serem somente orientações, proporcionam à instituição uma liberdade quanto à formulação da sua matriz curricular, desde

que, desenvolvam e oportunizem, no aluno, habilitação nas áreas de conhecimento abordado pela diretriz do curso, além de defender a criação de diferentes perfis profissionais, gerando a heterogeneidade exigida pelo âmbito profissional (BRASIL, 2003).

A manutenção e necessidade de prestar serviço educacional de qualidade está também abordada na Lei nº 10.172/2001, que aprovou o Plano Nacional de Educação, reflete sobre o ensino superior:

Nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente sem um forte sistema de educação superior. Num mundo em que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância da educação superior e de suas instituições é cada vez maior. Para que estas possam desempenhar sua missão educacional, institucional e social, o apoio público é decisivo. (BRASIL, 2001)

Em 2003, por meio do Parecer nº 0136 emitido pela Câmara de Educação Superior (CES), ficou claro a resposta do questionamento acerca da verificação de conhecimentos realizada por conselhos e ordens de classe. A dúvida surgiu ao interpretar que a avaliação de qualidade do conhecimento absorvido pelo discente seria atribuição das IES autorizadas ao funcionamento, não sendo necessária, ou ainda obrigatória, a aplicação dos exames de ordem, sendo possível somente a execução do trabalho profissional após a aprovação do concluinte.

O autor da consulta formal alegou que o diploma emitido por instituições regulamentadas seria suficiente para execução das atividades profissionais. Contudo, a comissão trouxe à tona textos constitucionais que garantem o direito de fiscalização pelos conselhos de classe, sendo possível a aplicação de exames de suficiência para verificação de aptidão ao desenvolvimento do trabalho profissional (BRASIL, 2003).

O diploma emitido por instituição de ensino superior assegura o desempenho mínimo necessário pelo discente para conclusão do curso superior, este atendendo as normas e características de qualidade exigidas pela LDB. Contudo, cabe aos conselhos de ordem verificar a devida competência do desempenho profissional na realização da atividade vinculada (BRASIL, 2003).

Essa é a realidade de alguns cursos como, por exemplo, Direito e Ciências Contábeis. Os dirigentes de IES que encaram esse cenário precisam ter preocupações que vão além da prova do ENADE. Uma IES que consegue comprovar sua qualidade no ensino para o MEC, mas possui baixo índice de aprovação no exame de suficiência reflete uma imagem de oferecer cursos de baixa qualidade, afinal, sem a aprovação nestes exames, o profissional, apesar de graduado, não está apto a exercer sua profissão.

Claro que os dois testes (ENADE e Suficiência) têm como objetivo verificar a qualidade do conhecimento absorvido. Contudo, por serem provas distintas e elaborada por diferentes bancas examinadoras, requerem da instituição uma atenção para cada uma dessas determinações e planos de ação que abordem as duas exigências.

Medidas que modificam o andamento e execução do serviço de ensino podem ocorrer no transpassar dos períodos, afinal, alterações nos ambientes, externo e interno, e nas regulamentações, ou até propostas de melhoria surgem à medida que os dirigentes são provocados ou percebem essa necessidade. Contudo, todas as modificações, como por exemplo, de matriz curricular, metodologias de ensino-aprendizagem ou ainda critérios de avaliação precisam ser publicadas por meios os quais os discentes tenham acesso para o devido conhecimento. Essa comunicação precisa ocorrer antes do início de cada período letivo (BRASIL, 2009).

Cabe ressaltar que essa determinação não tem o propósito de limitar o poder de decisão e ações dos gestores das IES, sendo exigido somente a devida divulgação das novas ações, além da possível participação dos discentes nas modificações de maior magnitude. Essa participação pode ocorrer por meio de reuniões com o colegiado.

No Portal do MEC são disponibilizadas as diretrizes curriculares por cursos, sendo o curso de Formação de Docentes para a Educação Básica aquele com a maior quantidade de resoluções e pareceres emitidos pelo CNE.

As diretrizes curriculares instituídas pelas Resoluções do CNE possuem estrutura documental e conteúdos similares. Além de informar os elementos básicos a serem informados no projeto pedagógico de cada curso, relacionam as competências e habilidades básicas que o curso precisa oferecer para formação profissional (BRASIL, 2004b; 2005).

Os gestores das IES, na execução das suas atribuições, precisam realizar a leitura profunda e programar meios para que as exigências transmitidas nas diretrizes sejam, de fato, oferecidas pela instituição.

Outro ponto abordado pelas diretrizes está relacionado com os conteúdos a serem trabalhados pelos cursos. Cabe ressaltar que as resoluções não citam disciplinas, mas sim conteúdos obrigatórios no encadeamento da matriz curricular. Cada curso terá seus conteúdos obrigatórios e suas divisões a partir da necessidade detectada pelo CNE.

Por exemplo, na diretriz do curso de bacharel em Administração os conteúdos estão divididos em: Conteúdos de Formação Básica, Formação Profissional, de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias e Conteúdos de Formação Complementar (BRASIL, 2005). Já o curso de

bacharel Ciências Contábeis tem divisão em: Conteúdos de Formação Básica, Formação Profissional e Formação Teórico-Prática. (BRASIL, 2004b).

Dentro de cada tópico dos conteúdos serão relacionadas as áreas de conhecimento e tópicos de estudos.

2.1.2 Indicadores de qualidade

Os cursos são avaliados por três diferentes indicadores de qualidade: o Conceito Preliminar de Curso (CPC), o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) e o desempenho dos estudantes na prova do ENADE (GRIBOSKI; PEIXOTO; HORA, 2018). Cada índice foi instituído em portaria específica e possui metodologias de cálculo específicas.

Um elemento considerado no cálculo dos índices é o número de matrículas nos cursos de graduação (BRASIL, 2008), o que significa que, para IES de ensino superior privadas e com fins lucrativos, atrair mais alunos para o ingresso nos cursos e fidelizá-los é fator primordial e significativo.

Além disso, o índice de qualidade CPC, no seu cálculo, irá demonstrar a relação de três vertentes: o desempenho dos estudantes, composição de mestres e doutores no corpo docente, e as condições oferecidas durante o processo formativo (INEP, 2017b). Sendo esta uma precaução a ser tomada pelo gestor da IES.

O desempenho dos alunos é medido a partir da evolução das notas atingidas no ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e ENADE (INEP, 2017b), partindo do pressuposto de que os discentes saem do ensino superior com um nível de conhecimento elevado àquele com o qual concluíram o ensino médio. Cabe à IES preocupar-se com o índice de desempenho dos alunos e prepará-los para esse exame.

Portarias normativas emitidas pelo MEC informam quais os cursos que deverão responder a prova do ENADE e passar por todo esse processo preparatório, e, após concluir essa etapa, compreende-se que só ocorrerá novamente com o passar de três anos.

Neste ambiente repleto de normas e padrões, é revelada a necessidades das IES privadas em se posicionar diante das regulamentações e desenvolver métodos, planos e estratégias para garantir sustentabilidade e continuidade da sua organização. Neste processo de desenvolvimento e utilização de recursos são evidenciadas as capacidades que o gestor possui em mover-se rapidamente frente às adversidades e definir procedimentos que diferenciem sua organização das demais, agregando valor à individualidade da instituição.

2.2 Capacidades organizacionais

As organizações desenvolvem competências fundamentais para o desenvolvimento de novos negócios e envolvem a participação e comunicação interna da empresa em vários níveis de pessoas e funções (CARDOSO e KATO, 2015). O desenvolvimento destas competências possibilita um melhor desempenho organizacional proporcionando, inclusive, o acesso a diferentes mercados, além de serem de difícil imitação.

O termo capacidade começou a ser definido como um construto científico no âmbito da ciência econômica com o trabalho de Nelson e Winter (2005), com uma descrição de uma teoria da evolução da mudança econômica. Nesta pesquisa, foi defendido que as experiências das companhias são absorvidas e passam a fazer parte da sua estrutura organizacional, sendo adaptadas em virtude das suas rotinas, definição similar à defendida por Teece (2014).

Complementando a ideia do parágrafo anterior, pode ser atribuída à capacidade, além do conceito de rotina, a ideia de comportamento absorvido, padronizado, repetitivo com fundamentos no conhecimento tácito (WINTER, 2003). Porém, Dosi, Nelson e Winter (2001) esclarecem que as capacidades não podem ser compreendidas somente como rotina, visto que este conceito está relacionado com ações feitas de forma mecânica e sem muita compreensão do objetivo da atividade, sendo um conjunto de rotinas o significado mais apropriado para as capacidades. Atingir o objetivo no âmbito das capacidades organizacionais não resulta, necessariamente, em melhores resultados econômicos (HELFAT e WINTER, 2011).

Barcelos (2017) traz à tona, em seu ensaio teórico, as diversas definições de capacidades defendidas pelos autores no decorrer dos anos. Sendo aderido por esta pesquisa, o conceito de Teece (2014), pois compreende-se que as capacidades são um conjunto de atividades que fazem uso dos recursos produtivos afim de disponibilizar produtos ou serviços à sociedade.

Helfat e Winter (2011) apresentam a capacidade como algo inerente à organização, sendo parte substancial e o fruto de sua experiência. Não é simplesmente uma habilidade de alguém ou característica de uma máquina ou equipamento.

Contudo, foi identificada uma subdivisão das capacidades entre capacidades dinâmicas e ordinárias. É possível encontrar na literatura uma relação hierárquica entre os dois tipos de capacidades (WINTER, 2003), assim como apenas possuírem conceitos diferentes (TEECE, 2014), uma não está acima da outra, somente possuem objetivos dispares.

Segundo Leih e Teece (2016), as capacidades não podem ser adquiridas com base em uma relação de compra e venda, visto que elas são fruto da utilização de práticas que promovam o desenvolvimento da instituição, além de modificar e ampliar os recursos para sua melhor utilização no futuro.

A seguir serão apresentados argumentos e definições que aprofundam os conceitos de capacidades ordinárias e dinâmicas.

2.2.1 Capacidades Ordinárias

Numa definição mais aprofundada sobre as capacidades ordinárias, é possível declarar como a combinação de diversos elementos, dentre eles as pessoas qualificadas para execução do trabalho, de estrutura física, processos e rotinas que orientam a execução do serviço, e supervisão necessária para continuidade dos procedimentos. Quando organizados da melhor maneira, resultam em um aumento da velocidade de crescimento dos resultados (TEECE, 2014).

Por serem atividades técnicas e práticas, as capacidades ordinárias possibilitam a manutenção da empresa dentro de um curto prazo (WINTER, 2003), pois permitem que atividades contínuas sejam realizadas, usando as mesmas técnicas para a mesma população (HELFAT e WINTER, 2011).

Para facilitar diferenciação das capacidades ordinárias e dinâmicas, Winter (2003) exemplifica com a produção e venda de um produto ou serviço para um mercado já fidelizado. As ações que geram um resultado para a comunidade são consideradas como capacidade ordinária. Porém, na situação de desenvolvimento de novos produtos ou serviços a serem ofertados em seu *portfólio*, se trata de uma capacidade dinâmica, pois ultrapassa o âmbito da capacidade ordinária.

Teece (2014), além de demonstrar um quadro comparativo entre competências ordinárias e capacidades dinâmicas, aderiu aos termos de eficiência para competências ordinárias e eficácia para competências dinâmicas, aquela relacionada ao modo de fazer, e esta voltada para a intenção de traduzir o ambiente a ponto de decidir os próximos passos. O quadro 2 apresenta as principais diferenças entre as capacidades ordinárias e dinâmicas consideradas no trabalho de Teece (2014).

Quadro 2. Principais diferenças entre as capacidades ordinárias e dinâmicas

| | <u>Capacidades Ordinárias</u> | <u>Capacidades Dinâmicas</u> |
|---------------------------|--|---|
| Propósito | Eficiência técnica em funções do negócio | Atingir congruência com necessidades do cliente e com oportunidades tecnológicas e do negócio |
| Forma de obtenção | Adquirir ou construir (aprendendo) | Construir (aprendizado) |
| Esquema tripartite | Operar, administrar, governar | Sentir, apreender, transformar |
| Rotinas chave | Melhores práticas | Processos exclusivos |
| Ênfase gerencial | Controle de custos | Orquestração e liderança empreendedora dos ativos |
| Prioridade | Fazer as coisas bem feitas | Fazer as coisas certas |
| Imitação | Relativamente imitáveis | Inimitáveis |
| Resultados | Adequação técnica (eficiência) | Adequação evolucionária (inovação) |

Fonte: traduzido de Teece (2014).

Porém, apesar de Teece (2014) separar bem as características entre as capacidades, Helfat e Winter (2011) alegam que é impossível traçar uma fronteira entre esses dois tipos de capacidades. Isso se deve porque mudanças ocorrem constantemente no cenário organizacional, além do que, eles sugerem que não é possível distinguir as capacidades dinâmicas das operacionais considerando o critério de mudança radical e não radical.

Em uma pesquisa recente, foram diagnosticadas duas capacidades operacionais que estão ganhando destaque na literatura, as tecnológicas e de *marketing* (TAKAHASHI; BULGACOV e GIACOMINI, 2017). A capacidade operacional tecnológica relaciona-se com o acúmulo de conhecimentos absorvidos na atividade, utilizados para criação de novas tecnologias como forma de se manter ativa no mercado, respondendo, rapidamente, às alterações do ambiente (TAKAHASHI, 2005). Já a capacidade de *marketing* possibilita a organização conhecer melhor os seus clientes, absorver novos, atender suas necessidades e competir, de forma mais ativa, com seus concorrentes (TAKAHASHI; BULGACOV e GIACOMINI, 2017).

2.2.2 Capacidades Dinâmicas

Percebendo a existência de lacunas deixadas pela visão baseada em recursos (VBR), pesquisadores estão começando a pesquisar o tema capacidades dinâmicas, considerando-o como um novo paradigma no campo da estratégia (CARDOSO; KATO, 2015). A VBR reconhece que as organizações possuem recursos e os utilizam em busca de vantagem competitiva no mercado (WERNERFELT, 1984). Estes recursos são explorados por meio da capacidade de atribuir maior valor às suas produções ou saídas. Porém, em um ambiente instável e altamente mutável, instituições precisam possuir a habilidade de adaptar seus processos, produtos e/ou serviços em tempo hábil acompanhando estas modificações (SOUZA, 2016).

O alto índice de competitividade no meio mercadológico demonstrou a necessidade da expansão de um paradigma capaz de entender como é alcançada a vantagem competitiva. Isto porque nem sempre a posse dos melhores recursos e tecnologias garante a colocação de uma organização como destaque no mercado. Tal colocação está relacionada com a capacidade que a firma possui em conduzir, reconduzir e combinar seus ativos de forma a promover uma resposta rápida às solicitações do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SOUZA, 2016).

As pesquisas estratégicas, buscando compreender as respostas às modificações ambientais, ultrapassam as preocupações exclusivas com as estratégias utilizadas e consideram as organizações possuidoras de capacidades dinâmicas que lhes permitem responder rapidamente às mutações ocorridas (ALBUQUERQUE FILHO, BULGACOV e MAY, 2017).

Contudo, cabe ressaltar que o valor atribuído às capacidades dinâmicas está relacionado às configurações de utilização dos recursos possuídos, e não nas próprias capacidades, o que remete a um processo organizacional, e não a conteúdo, o que justifica o difícil acesso dos concorrentes. Pode ser descrito também como respostas às solicitações do ambiente no qual estão inseridas as instituições (SOUZA, 2016).

Corroborando com os conceitos aqui utilizados, a definição de Helfat *et al.* (2007) para capacidades dinâmicas indica a presença de intencionalidade nas ações do empreendedor, visto que estes precisam perceber as necessidades dos consumidores, modificar a base dos seus recursos em busca de atendimento a essa carência. Ademais, uma empresa que desenvolve e emprega capacidades dinâmicas superiores (não-imitáveis) determinará a natureza e quantidade de ativos intangíveis que ela criará e o nível de lucros econômicos que pode ganhar (TEECE, 2007).

O principal argumento sobre o tema alega que as capacidades dinâmicas são respostas às turbulências do ambiente, não sendo estas as responsáveis pelo aumento da lucratividade, mas as suas reconfigurações podem proporcionar futuros ganhos econômicos (BARCELOS, 2017; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas diferem das ações comuns inerentes ao trabalho técnico. Esses atos comuns são definidos como competências ordinárias no trabalho de Teece (2014), a diferença primordial entre os dois conceitos ocorre pela composição dos mesmos. Enquanto as competências ordinárias são ações que buscam a eficiência técnica de uma atividade, as competências dinâmicas ultrapassam essa limitação, buscando fazer a coisa certa no momento certo.

Teece (2007) desagregou as capacidades dinâmicas em três vertentes. A primeira, chamada de *sense* refere-se à atividade de enxergar oportunidades e ameaças no contexto ambiental, em seguida, a *seize*, relacionada ao aproveitamento da oportunidade detectada, por último, *reconfiguring*, que, ainda segundo o autor, é a capacidade de manter a competitividade reconfigurando os ativos empresariais, sendo eles tangíveis ou intangíveis.

Subtende-se que as capacidades dinâmicas não são aplicadas ou desenvolvida por qualquer profissional, tendo inclusive, a característica de difícil imitação e absorção. Diferentemente das competências ordinárias, que podem ser transmitidas ou ainda copiadas de outras organizações. Winter (2003) informa que as capacidades dinâmicas se preocupam com mudanças, diferindo das ordinárias. Neste contexto, é possível observar a subjetividade do indivíduo no processo de desenvolvimento e utilização das capacidades dinâmicas.

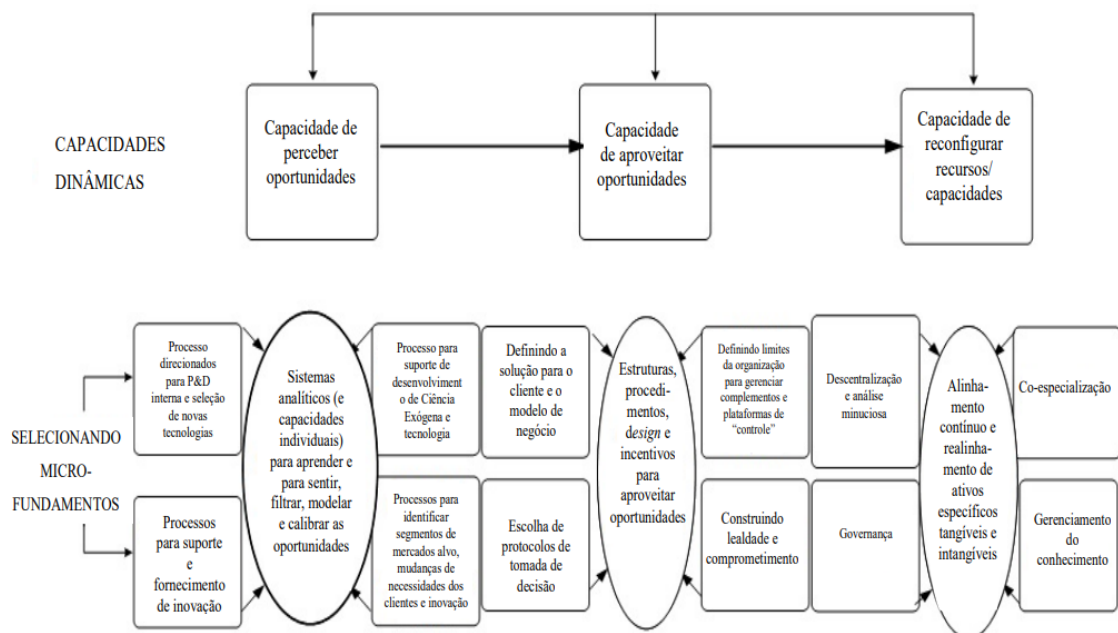
Para explorar, identificar novas oportunidades, verificar sua executabilidade e seus elementos necessários, criar, interpretar e aprender novas competências, geralmente, está relacionada com um investimento em pesquisa, desenvolvimento e afins (TEECE, 2007).

Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017) detectaram em seu trabalho, que as IES brasileiras buscam encontrar as necessidades mercadológicas e supri-las com adaptações e inovações nos serviços prestados, atividade prevista nas vertentes das capacidades dinâmicas de Teece (2007). Além disso, outros resultados encontrados neste trabalho informam que IES usam mecanismos de controle para monitorar as atividades dos docentes, e que as capacidades ordinárias de *marketing* e tecnológica possuem relação direta, visto que a utilização das capacidades tecnológicas auxilia nas capacidades de *marketing*, por meio de pesquisas mercadológicas dando destaque às vendas.

O desenvolvimento das capacidades dinâmicas e ordinárias resultam em uma modificação de práticas desenvolvidas pelas organizações e isso sugere que, no âmbito epistemológico, as características das capacidades dinâmicas podem se relacionar às ideias desenvolvidas pela Teoria Institucional (ALBUQUERQUE FILHO, BULGACOV e MAY, 2017).

Teece (2007) propôs um modelo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Neste processo, são ensaiados e combinados elementos para criação de novo produto ou serviço a ser oferecido ao mercado, sendo um conjunto de pesquisa e desenvolvimento, atividades gerenciais e empreendedoras e a uma nova aglutinação de ativos.

Figura 1. Processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007)



Fonte: Teece (2007).

É identificável no modelo de Teece (2007) a complexidade e dinamismo existentes no processo de modificação de práticas por meio das capacidades dinâmicas. O indivíduo ou grupo de gestores é peça fundamental neste processo, visto que sua percepção, identificação, tradução e atitude são pilares para a tomada de decisão e, talvez, exploração de novos mercados ou ainda expansão dos serviços prestados à comunidade.

Neste movimento gerencial, o fator determinante da ação terá subsídios de suas decisões a partir daquilo que lhe dá razão. O gestor, banhado em conhecimentos empíricos, terá seu diagnóstico diante das exigências percebidas, que irão fazer sentido de forma individualizada,

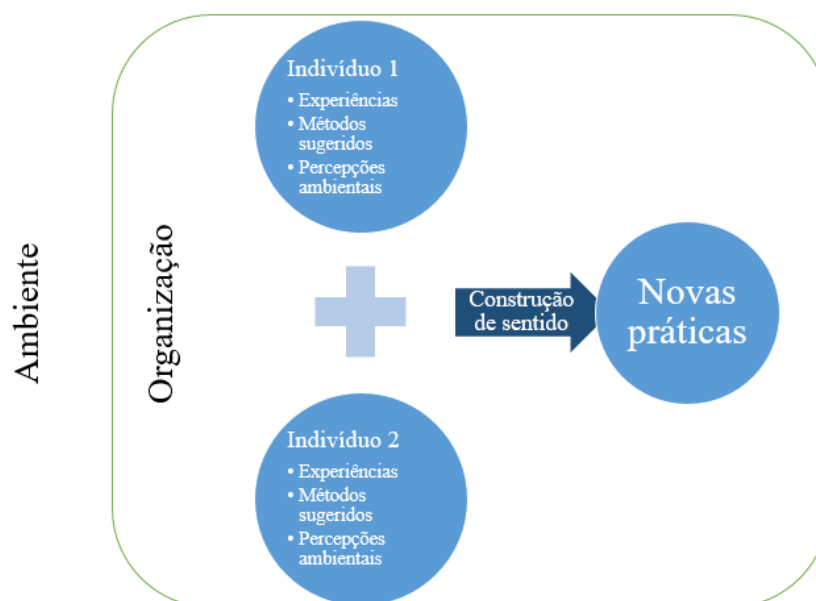
podendo ser ainda, divergente de outros gestores ou participantes da estrutura burocrática de decisão. Os estudos sobre *Sensemaking* exploram essa criação de sentido por parte dos indivíduos.

2.2.3 *Sensemaking* nas organizações

A pesquisa desenvolvida por Souza (2016) incluiu o conceito de *sensemaking* na pesquisa de capacidades dinâmicas por buscar compreender como os gestores minimizam tensões e ambiguidades no momento de descoberta de novas oportunidades. Neste processo de *sensemaking* é considerada a análise de informações do ambiente no qual os indivíduos estão inseridos em busca de sentido sobre o que está acontecendo e suas próximas ações (MAITLIS e CHRISTIANSEN, 2014).

Em virtude do dinamismo existente no mercado atual, modificações ambientais e necessidade de adaptação são rotinas necessárias às organizações, e, nesses casos, o processo de *sensemaking* ocorre no momento em que o indivíduo encontra situações ambíguas e incertas, e buscam formas de interpretar e criar sentido em tudo que está acontecendo. Souza (2016) alerta para o fato de que esse processo pode ser influenciado, além das experiências dos indivíduos, pela natureza das respostas buscadas e pelo método usado no levantamento de informações. A Figura 2 representa a ideia defendida por Souza (2016).

Figura 2. Processo de construção de sentido



Fonte: elaborada pela autora (2018) com base em Souza (2016).

Maitlis e Christiansen (2014) apresentam algumas definições e conceitos para o termo *sensemaking* a partir de estudos já publicados. Neste trabalho foi considerado que o *sensemaking* está relacionado com a capacidade cognitiva de interpretar e avaliar novas situações antes de resolverem os próximos passos a serem seguidos, sendo neste aspecto, parte integrante das capacidades dinâmicas.

Neste contexto, o gestor possui papel importante, porém não é o único elemento que possibilita alterações no ambiente organizacional (ANDREEVA; CHAIKA, 2006). O líder ou gerente deverá perceber carências externas à organização, e traçar metas para proporcionar mudanças internas futuras, sendo esse processo banhado pelas experiências pessoais e capacidade de tradução das informações percebidas, justificando a opção Souza (2016) em unir as duas teorias.

Tais conceitos se adaptam a essa pesquisa em virtude objetivar pesquisar o processo interno que ocorre na firma e da relação dos indivíduos com o ambiente (SOUZA, 2016). Não foram buscados os resultados, mas sim como ocorrem as decisões e reuniões até que esse resultado seja proporcionado.

A intenção de apresentar estes argumentos está alinhada com o tema da pesquisa, pois foram investigados os processos de tomadas de decisões pelas IES particulares com fins lucrativos frente às regulamentações do MEC. Com isso, as portarias, regulamentos e leis emitidos por órgãos competentes de educação, além das novas exigências mercadológicas, tecnológicas e particulares de cada região geográfica, precisam ser interpretadas para posterior transformação em práticas a serem institucionalizadas. Além do ambiente a ser analisado, as IES ainda precisam reconduzir seus recursos a fim de buscar o resultado esperado.

2.3 Institucionalização de práticas

O surgimento de novas firmas modifica o ambiente organizacional, pois aquelas já existentes incorporam novas práticas e procedimentos, modificando e tornando mais complexas as estruturas organizacionais formais, proporcionando o desenvolvimento da teoria institucional (SAHLIN e WEDLIN, 2008).

Envolvido pelo contexto de regulamentações do MEC e reconhecimento de oportunidades de expansão ou melhoria de produtos e serviços, IES buscam instituir práticas de ações em seu ambiente. O trabalho de Santos, Almeida e Crozatti (2007) conceituam

institucionalização através do estabelecimento de processos no qual grupos sociais, com o passar do tempo, passam a propiciar padrões de comportamentos e regras entre seus membros, retornando em atos estáveis e previsíveis aos indivíduos pertencentes ao grupo, além de serem ações inquestionáveis após determinado período.

Guerreiro *et al.* (2005) alertaram sobre a visão de organizações como um sistema fechado repleto de atividades realizadas de maneira coordenada e controlada é muito superficial, visto que é preciso observar o ambiente externo ao qual ela está inserida. Os autores listaram algumas variáveis externas que impactam na instituição como: crenças, normas e valores.

Ideias e posicionamentos são modificados constantemente por meio de adaptações ou reformulações dos modelos ou práticas utilizadas, assumindo, inclusive, novas formas e significados dentro do contexto ao qual a organização está inserida (SAHLIN e WEDLIN, 2008).

Na institucionalização de novas práticas e comportamentos, existem fatores que irão motivar ou limitar o poder do dirigente nesta ação. Um dos componentes que orienta e regula a adoção de novas ações remete ao pilar regulatório, compreendendo os regulamentos e leis ou ainda a opinião pública no estabelecimento de novos atos. Apresentado como “regras do jogo” no trabalho de da Rocha e Ávila (2015).

Outro componente que afeta essas decisões está relacionado com o pilar normativo, associados com a cultura populacional, crenças, valores e comportamento humano considerado como ideal por uma sociedade. Por último, o pilar cultural-cognitivo, que reflete a interpretação do indivíduo quanto ao ambiente no qual está inserido. Ainda no trabalho de da Rocha e Ávila (2015), que remete a esses três aspectos, os autores reconhecem que existe uma interseção entre os aspectos cultural-cognitivo e normativo, no entanto, o primeiro se relaciona com a interpretação do indivíduo quanto ao que é verdade ou não e o segundo está relacionado com o que deve, ou não ser feito.

As pesquisas institucionais têm como objetivo principal analisar o impacto de padrões institucionalizados sobre a organização, investigar como isto está relacionado com outros aspectos do ambiente ou ainda nas formas como agentes organizacionais modificam padrões ambientais institucionalizados (CRUBELLATE, 2004).

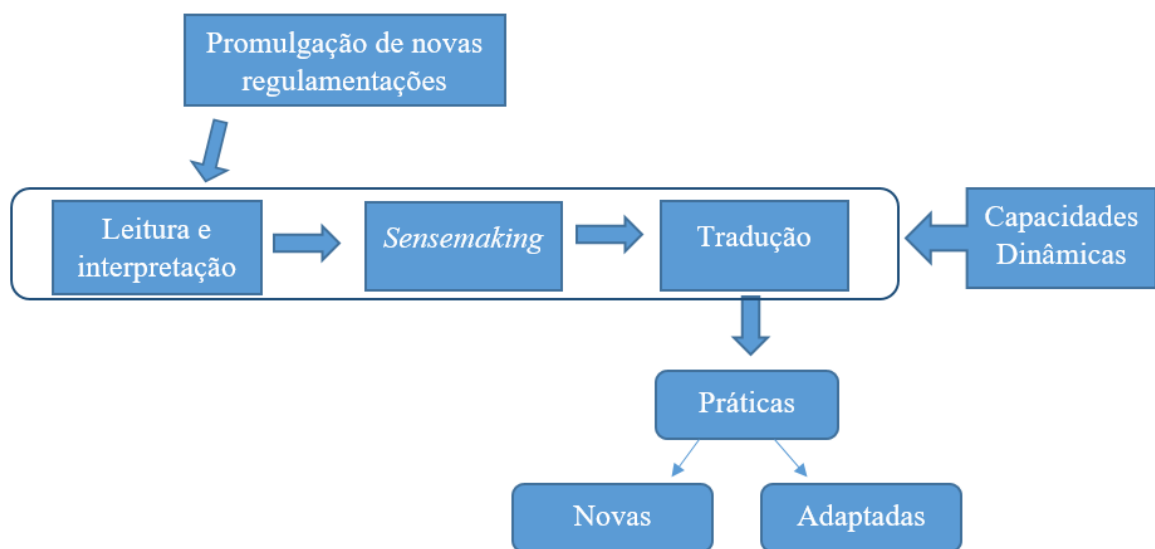
Dentre os resultados encontrados no estudo de caso realizado por Guerreiro *et al.* (2005), foi possível verificar que os fatores principais identificados no processo de institucionalização foram, dentre alguns, a maximização de recursos, mudanças na legislação, mudanças de

gestores, competitividade. Fatores presentes na rotina dos dirigentes de IES privadas, devido ao aumento da concorrência, expansão empresarial neste âmbito, necessidade de melhor desempenho financeiro (TAKAHASHI, BULGACOV e GIACOMINI, 2017).

O trabalho realizado por Canhada e Bulgacov (2011) identificou algumas práticas educacionais realizadas por programas educacionais de IES públicas em busca de legitimidade e manutenção da qualidade do serviço. Contudo, seria contraditório comparar os resultados deste trabalho com esta dissertação que segue, em virtude de IES privadas possuírem sua principal fonte de receita a partir das matrículas e mensalidades dos alunos, o que gera uma necessidade diferenciada daquelas estudadas por estes autores.

Considerando esta característica específica das IES, a abordagem e as ações sugeridas pelas capacidades dinâmicas e *sensemaking* ocorrem a partir de toda nova regulamentação emitida pelo MEC e com a necessidade de novas traduções e definições de práticas que atendam às exigências necessárias, mantendo o diferencial da organização em busca da fidelização dos alunos matriculados e da captação de novos. A Figura 3 sugere a visualização deste processo realizado constantemente a cada publicação de novas regulamentações do ambiente externo.

Figura 3. Processo de criação e adaptação de práticas institucionais



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

O termo tradução, segundo Zilber (2006), possui significado parecido com o dos estudos literários, e remete a uma forma de transformação de significado. A tradução de também pode ser entendida como um movimento de transformação (SAHLIN e WEDLIN, 2008). Não

significa necessariamente uma cópia de práticas entre IES baseadas nas normatizações do MEC, mas sim como essas regras são materializadas em adaptações dos serviços educacionais prestados.

Contudo, sabe-se que a legislação restringe e limita o poder de decisão das organizações e dos indivíduos, visto que precisam cumprir e seguir algumas determinações conforme predisposição legal, além de evitar possíveis punições. Sahlin e Wedlin (2008) comentaram sobre este aspecto em seu trabalho ao informar que as regras de escolha de práticas ou ideias podem restringir ou direcionar a tradução.

As perspectivas escolhidas para o desenvolvimento deste trabalho ocorreram com a finalidade de demonstrar a imprescindibilidade de sinergia entre diferentes configurações organizacionais em contextos de constantes mudanças de leis, exigências mercadológicas e concorrência elevada. Em qualquer âmbito empresarial essas características são constantes. Contudo, em IES as regulamentações do MEC interferem de maneira mais significativa e moduladora, inclusive, devido ao serviço prestado se configurar como um direito constitucional de todo cidadão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Para melhor compreensão e sustentação, métodos científicos são usados na elaboração da pesquisa, pois, sem eles, não existe ciência (MARCONI e LAKATOS, 2017).

3.1 Questões da pesquisa

Esta pesquisa tem como problema a seguinte pergunta: Como os padrões regulatórios do MEC são traduzidos e adaptados na institucionalização de práticas estratégicas em IES privadas de Sergipe?

Para respondê-la de forma alinhada aos objetivos do trabalho, foram elencadas as seguintes questões norteadoras da pesquisa:

- Como as IES particulares sergipanas traduzem as novas normas instituídas pelo MEC no processo de adaptação de novas práticas?
- Quais os elementos levados em consideração para institucionalização de novos procedimentos institucionais?
- Como o processo de *Sensemaking* ocorre considerando as premissas defendidas pela teoria das Capacidades Dinâmicas?

3.2 Classificação da Pesquisa

Nesta etapa da pesquisa serão descritas as escolhas metodológicas e filosofias usadas na sua elaboração. Saunders, Lewis e Thornhill (2009) informam que as filosofias da pesquisa devem ser alinhadas com a forma de compreender o mundo pelo pesquisador, direcionando o andamento da pesquisa e o posicionamento epistemológico do trabalho.

Esta é uma pesquisa qualitativa, com estratégia de pesquisa de estudos de casos comparativos, de natureza exploratória, pois deseja-se neste estudo um “aprofundamento acerca dos limites de uma realidade específica” (TRIVINOS, 1987, p. 109) e descritiva, pois pretende-se “conhecer as organizações selecionadas, seus traços característicos, seus agentes e problemas” (TRIVINOS, 1987, p. 110), tendo como unidade de análise as novas práticas estabelecidas nessas IES a partir das novas regulamentações, e terá um nível de análise tanto individual (por parte do gestor) quanto organizacional (IES).

Para realizar análises a nível individual foram considerados gestores os participantes da CPA, coordenadores de curso e representantes do Núcleo Docente Estruturante (NDE), por serem considerados profissionais com posicionamentos relevantes na determinação e aplicação de novas práticas institucionais. Para a análise organizacional foram utilizados os meios de comunicação, como folders e propagandas impressas, que as IES utilizam na divulgação das suas novas atividades, além do site institucional.

Saunders, Lewis e Thornhill (2009) classificam a pesquisa exploratória como aquela que objetiva descrever fenômenos, sejam eles conhecidos ou não, e a pesquisa descritiva como uma busca de identificar um perfil nas pessoas ou nos eventos.

“É válido ressaltar que a pesquisa qualitativa considera os aspectos subjetivos dos atores, suas percepções do contexto, a relevância de significados dos fenômenos e processos de conscientização” (TRIVINOS, 1987, p. 117), e segundo Yin (2015) o estudo de caso trata-se de uma investigação empírica com finalidade de investigar manifestações contemporâneas, em um contexto da vida real, principalmente quando não é muito claro o limite entre o contexto e as manifestações. Todas as escolhas metodológicas foram realizadas em virtude do grau de subjetividade que se pretende alcançar, além de estarem em harmonia com os objetivos desta pesquisa.

Essa escolha metodológica (qualitativa) significa que o pesquisador tem seu foco abrangente, iniciando no individual ou restrito, para o abrangente e, neste trabalho, foi escolhido o estudo de caso pois foram explorados os processos e atividades concernentes à tomada de decisão (CRESWELL, 2007), apesar de possuir um controle de dados mais complexo em virtude da interação entre pessoas e ambiente, e a ocorrência de fenômenos (YIN, 2015).

Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa não busca expressões numéricas na apuração dos dados, afinal, objetivando compreender amplamente o fenômeno são realizadas entrevistas, anotações do campo, entre outros métodos, que foram transcritos no trabalho.

Neste trabalho foi considerado um corte temporal transversal, pois os dados foram coletados em um determinado período. Justifica-se esta opção metodológica, pois pretende-se obter a absorção e interpretação das novas normas pelos gestores e o que os levou a agir de tal forma (MONTENEGRO e BULGACOV, 2011), considerando a singularidade do agente no momento de entrevistá-los, buscando identificar suas crenças, experiências e valores.

Deverão ser observados, holisticamente, o ambiente e todos agentes envolvidos no processo, não os reduzindo a variáveis (GODOY, 1995), o que proporciona essa análise subjetiva pelo pesquisador.

3.3 Delimitação dos casos

A delimitação do que foi investigado na pesquisa para responder as questões norteadoras é considerada unidade de análise, e podem ser indivíduos, processos, organizações, ou qualquer parte passível de análise para compreensão. Neste estudo, as unidades de análise escolhida foram os **processos de tradução** realizados pelos gestores de IES privadas das novas normativas para implementação de novas práticas.

O ambiente geográfico no qual se situa esta pesquisa é o estado de Sergipe, selecionado de forma intencional, e foram entrevistados gestores e agentes organizacionais responsáveis ou participantes dos conselhos ou núcleos encarregados de traduzir novos regulamentos em prol da mudança e adaptação de práticas estratégicas. As instituições foram escolhidas por acessibilidade, e busca-se o maior quantitativo de IES possível dentro do estado.

Contudo, para seleção de IES, foi necessário o atendimento às seguintes especificações:

- IES Privadas atuantes no estado de Sergipe;
- IES Privadas com autorização do MEC para funcionamento;
- IES Privadas que permitam o acesso e entrevista aos indivíduos participantes do processo de tradução.

Sendo essas especificações justificadas por buscar IES que possuem o mesmo domicílio e mesma abrangência geográfica, além de serem permitidas pelo MEC para execução das suas atividades e que possibilitem o acesso da pesquisadora no âmbito organizacional para aplicação das entrevistas.

3.4 Coleta de dados

Creswell (2007) informa que dentre os passos existentes na coleta de dados abordam o estabelecimento de fronteiras para que o estudo consiga coletar referências, sejam elas por meio de entrevistas, documentos ou observações, com a finalidade de detectar novas informações. Yin (2015) discute seis importantes fontes de coleta de dados para execução do estudo de caso, sendo eles: documentação, registro em arquivos, entrevista, observação, direta, observação participante e artefatos físicos.

Para obter os dados necessários foram realizadas entrevistas semiestruturadas, além da obtenção de dados secundários por meio de consulta à legislação nacional, dos sites

institucionais e material impresso disponibilizados pelas instituições ou material publicitário. É oportuno evidenciar que também foram feitas observações diretas simultaneamente às entrevistas, visto a necessidade de uma visão mais ampla do processo ao identificar expressões verbais ou não dos atores (TRIVIÑOS, 1987, p. 154).

A natureza variada da obtenção dos dados – impressos, legislações, linguagem oral e observação do ambiente – é um recurso conhecido como triangulação de dados (CRUBELLATE, 2004), e o tipo de análise selecionado foi a análise comparativa e análise de conteúdo, pois é pretendido ir além das aparências demonstradas na entrevista aumentando a propensão à descoberta (BARDIN, 1977).

A opção por entrevistas semiestruturadas foi feita por oferecer “um vasto campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante, originadas de questionamentos básicos” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). O conjunto de informações buscado por entrevistas, observações do ambiente e dados secundários foram selecionadas na tentativa de conhecer o ambiente organizacional como um todo, por meio da fala do agente, do contexto ao qual ele está inserido e das suas comunicações aos alunos por meio de conteúdos impressos e/ou digitais.

As entrevistas proporcionam ao entrevistador um contato face-a-face com o investigado, além de ser útil ao possibilitar ao pesquisador um controle sobre a linha de questionamentos da entrevista (CRESWELL, 2007). Contudo, as informações resultantes de uma entrevista são indiretas e passíveis de interpretação do autor, encarado como limitação no trabalho de Creswell (2007). Porém, a subjetividade e interpretação do autor unidas ao referencial teórico desta pesquisa é o que fornecem a possibilidade de interpretação de cada um dos casos, identificando ações e atitudes divergentes ou parecidas.

3.5 Critérios de confiabilidade e validade

Para o estabelecimento de confiabilidade e validade de um constructo, Yin (2015) defende três princípios: utilização de várias fontes de evidência, criação de um banco de dados e verificar o encandeamento de evidências. O pesquisador que se compromete a iniciar um estudo necessita informar os procedimentos que serão realizados para que seja possível a verificação da precisão e credibilidade dos resultados encontrados (CRESWELL, 2007).

Considerando essas prerrogativas para apuração dos resultados que se espera encontrar, foi elaborado um protocolo de pesquisa que estabelece etapas e procedimentos conforme segue:

1. Definição do objeto de questionamento da pesquisa;
2. Elaboração de roteiro de entrevista a partir do referencial teórico e dos objetivos específicos traçados;
3. Identificar as IES que atendam aos requisitos estabelecidos;
4. Contato com os gestores das IES selecionadas;
5. Realizar entrevistas com os gestores das IES e gravar seus depoimentos sob consentimento dos mesmos;
6. Registrar informações obtidas por meio da observação direta;
7. Coletar documentos e arquivos utilizados pelas IES na execução do seu serviço;
8. Transcrever as análises e entrevistas, armazenando-os em um banco de dados;
9. Elaborar a análise dos dados com base no tipo de análise escolhido;
10. Solicitar revisão da transcrição dos casos pelos entrevistados;
11. Realizar alterações na transcrição, se necessário;
12. Elaborar conclusões da pesquisa.

Referindo-se ao critério de validade do estudo, testes de validade do constructo, validade externa e confiabilidade foram selecionados conforme orienta YIN (2015). O Quadro 3 apresenta a execução deste procedimento:

Quadro 3. Validade e confiabilidade do estudo

| Critério | Descrição | Aplicação na pesquisa |
|------------------------|--|--|
| Validade do constructo | Uso de táticas que relacionem as definições constitutivas do trabalho com os casos estudados. | <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento das definições constitutivas. • Várias fontes de dados. • Triangulação dos resultados. • Revisão das transcrições aos informantes-chave. |
| Confiabilidade | Certificar que os procedimentos utilizados na pesquisa podem ser replicados em outros estudos para obtenção dos mesmos resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de protocolo de pesquisa. |

Fonte: elaborado pela autora com base em YIN (2015).

3.6 Análise dos resultados

O método de análise selecionado foi a análise de conteúdo, de forma transversal, pois as entrevistas dos gestores sofreram recortes para aglutinação em temas comuns. Em seguida foram realizadas verificações de conformidades entre o nível empírico e teórico (BARDIN, 1977), ou seja, foram buscadas dentro da fala dos agentes, conteúdos já discutidos pela literatura atual.

Em um primeiro momento foram analisados os conteúdos das entrevistas passados pelos respondentes, neste caso, os gestores selecionados das IES, ao serem provocados a refletir sobre o processo de tradução das normativas legais educacionais para transposição da teoria na prática administrativa. Em seguida, foram verificadas as concordâncias entre as falas dos gestores, e os documentos institucionais agregados a esta pesquisa por meio de material impresso, páginas de *internet*, entre outros. Além disto, a percepção do autor quanto ao ambiente institucional, formalidades burocráticas, e avaliação do espaço também foi incorporada à pesquisa. O Quadro 4 demonstra as categorias e elementos de análises considerados neste trabalho:

Quadro 4. Categorias e elementos de análise

| Objetivo específico | Categorias | Elementos de análise |
|---|--|---|
| Descrever brevemente os padrões legais – do MEC – regulamentados em normas brasileiras; | Regulamentos e normativas educacionais | Portarias, leis, decretos e páginas institucionais do Ministério da Educação e congêneres. |
| Compreender o processo de tradução e adaptação dos padrões regulatórios do MEC nas IES estudadas; | <i>Sensemaking</i> | Interação entre gestores e regulamentações oficiais na interpretação e criação de sentido das normativas. |
| Identificar e descrever as práticas estratégicas das IES estudadas | Elementos organizacionais | Rotinas, procedimentos, reuniões, análise de resultados organizacionais, utilização de estatísticas internas. |

| | | |
|---|--|---|
| Analisar o processo de institucionalização das práticas estratégicas das IES estudadas; | Práticas discursivas e comportamentais | Transposição de novas práticas aos demais agentes na formalização de novos procedimentos a partir da tradução das regulamentações. |
| Relacionar as percepções dos gestores das IES estudadas com conceitos abordados na literatura da Teoria Institucional e das Capacidades Dinâmicas | Elementos comuns entre o referencial teórico e fala dos gestores entrevistados | Descrição de ações no processo de tradução e <i>sensemaking</i> usadas na institucionalização de novas práticas administrativas e educacionais. |

Fonte: elaborado pela autora.

Como já dito neste trabalho, a percepção da autora foi fator fundamental na busca de relacionamento entre o referencial teórico e os achados na pesquisa, e, com isso, não é objetivo deste trabalho generalizar seus resultados, mas sim compreender individualmente e por meio de fatores históricos relatados pelos agentes e observações do ambiente, a realidade organizacional daquele participante selecionado. Tal modalidade de análise é alinhada ao objeto de pesquisa em virtude da subjetividade intrínseca no estudo de *sensemaking*.

O entrelaçamento de dados obtidos, entre os casos e a literatura, fornece qualidade à pesquisa de acordo com Yin (2015). Por isso, as definições constitutivas encontradas na literatura e utilizadas neste trabalho se encontram no Quadro 5:

Quadro 5. Definições Constitutivas

| Termos | Definições Constitutivas |
|-------------------------|---|
| Agentes organizacionais | Gestores responsáveis por tomar decisões nas empresas que definem, a partir da sua interpretação de regulamentações, como a instituição deve responder à nova normativa e determinam novas práticas de acordo com isto (CRUBELLATE; MENDES; LEONEL JUNIOR, 2009). |
| Organização | “Um ambiente composto por tecnologias, estruturas sociais e físicas e culturas, todas essas características são envoltas em um grande círculo de relações de poder” (HARTH; CUNLIFFE, 2012, p. 19). |
| Tradução | Significado parecido com o dos estudos literários, e remete a uma forma de transformação de significado (ZILBER, 2006). Podendo ser entendida como um movimento de transformação (SAHLIN; WEDLIN, 2008) |

| | |
|-----------------------|---|
| Capacidades Dinâmicas | Capacidade que a firma possui em conduzir, reconduzir e combinar seus ativos de forma a promover uma resposta rápida às solicitações do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SOUZA, 2016). |
| <i>Sensemaking</i> | Análise de informações do ambiente no qual os indivíduos estão inseridos em busca de sentido sobre o que está acontecendo e suas próximas ações (MAITLIS; CHRISTIANSEN, 2014). |

Fonte: elaborado pela autora com base em Crubellate, Mendes e Leonel Junior (2009), Harth e Cunliffe (2012, p. 19), Zilber (2006), Sahlin e Wedlin (2008), Teece, Pisano e Shuen, (1997), Souza (2016) e Maitlis e Christiansen (2014).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste momento da pesquisa são analisados os dados coletados por meio das entrevistas dos profissionais de três IES privadas sergipanas, da observação do ambiente, dos meios de comunicação e da análise documental pertinente ao conteúdo deste trabalho.

Durante a coleta foram realizadas nove entrevistas, um coordenador de curso de graduação, um membro da CPA e um membro do NDE de cada uma das três IES que aceitaram participar da pesquisa. Para melhor análise, este tópico foi dividido em duas etapas, sendo a primeira a fala dos entrevistados, e a segunda uma análise comparativa. As três instituições atendem aos requisitos previstos no tópico anterior: IES Privadas atuantes no estado de Sergipe; IES Privadas com autorização do MEC para funcionamento; IES Privadas que permitam o acesso e entrevista aos indivíduos participantes do processo de tradução.

O ensino superior é uma atividade em pleno desenvolvimento, visto que a busca dos estudantes para o ensino superior possui perfil cada vez mais diversificado, sendo procurado por diferentes sexos, idades ou atuação profissional (SIQUEIRA, 2005). Instituições públicas e privadas podem explorar a execução desta atividade, contudo, para autorização e execução dos serviços, precisam atender o previsto no Decreto nº 9.235/2017 que dispõe sobre “regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino”.

Ao consultar as Instituições de Ensino Superior no Portal e-Mec, é possível encontrar quinze organizações autorizadas ativamente em Aracaju na modalidade somente presencial, trinta e dois que exercem sua função somente à distância, conhecida como EAD. E duas autorizadas a funcionar com cursos nas duas modalidades, totalizando 49 IES autorizadas neste município.

É perceptível a competitividade neste mercado local em virtude da quantidade de IES em funcionamento, o que predispõe a necessidade de busca por legitimidade pelas instituições em busca de melhores resultados. Diferentemente das instituições públicas, as organizações privadas são mantidas pelos lucros que sua atividade produz, o que presume a busca por fidelização do cliente, além de atratividade para aqueles que estão começando sua carreira acadêmica.

Foi dificultoso o levantamento de todos os dados, visto que alguns profissionais apresentaram alguma resistência em fornecer informações por receio de estarem compartilhando estratégias particulares à instituição a qual representavam. Afinal, a

possibilidade de compartilhar alguma informação diferencial da IES lhes causavam medo quanto à entrega de práticas para os seus concorrentes.

Para preservar a identidade dos entrevistados e das instituições, foram utilizadas as seguintes siglas:

Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados

| IES | Entrevistado | Código |
|------------|----------------------|---------------|
| IES A | Membro da CPA | A1 |
| | Membro do NDE | A2 |
| | Coordenador de curso | A3 |
| IES B | Membro da CPA | B1 |
| | Membro do NDE | B2 |
| | Coordenador de curso | B3 |
| IES C | Membro da CPA | C1 |
| | Membro do NDE | C2 |
| | Coordenador de curso | C3 |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2018).

4.1 Apresentação dos casos

Neste capítulo são apresentadas as três instituições estudadas esclarecendo informações acerca da sua estrutura, do seu porte, da sua maneira de definir novos procedimentos, entre outras informações relevantes. Em seguida foi realizada a análise comparativa dos dados para verificar similaridade entre os argumentos usados pelos seus representantes.

4.1.1 IES 1

A primeira instituição de ensino entrevistada está no mercado há mais de cinquenta anos, possui mais de quarenta cursos autorizados e aproximadamente trinta mil alunos matriculados. Pode ser definida como instituição de grande porte quando comparada às demais. Utiliza formas de divulgação por meio de site, *folders* impressos, e-mails, mensagens de texto e mídias sociais.

No site oficial da instituição é possível acessar informações acerca de todos os cursos ofertados, presenciais ou EAD, meios de seleção, formas de financiamento, além de divulgação de notícias institucionais sobre atividades administrativas e acadêmicas. Possui bastante informação e alguns dados não constam imediatamente na primeira página, pois, por fazer parte de um grupo de organizações, é preciso informar o polo que deseja acessar para somente depois visualizar as notícias e atalhos.

A exposição do resultado da avaliação do MEC e seus indicadores no credenciamento da organização aparecem na página inicial, garantindo grande visibilidade pelos que acessam o sítio. A evidenciação de ter obtido o resultado da nota máxima atribuída pelo MEC à instituição é um dos pontos de propaganda para os seus clientes ou potenciais clientes sendo também divulgado pela cidade por meio de *outdoors*. Segundo Humphreys (2010) a mídia desempenha um papel fundamental no processo de legitimação institucional, pois com ela é possível adequar o entendimento sobre legitimidade por parte do consumidor.

Os três entrevistados desta instituição possuem nível superior com titulação *Stricto Sensu*, nos cursos Administração, Biotecnologia Industrial e Educação, sendo um deles doutorando em Biotecnologia Industrial. Todos possuem pelo menos 2 anos nos cargos que ocupam apesar de terem mais tempo como colaboradores da IES. Todos passaram pelo processo seletivo externo que está em vigor até os dias atuais obedecendo o fluxo de lançamento de edital, análise curricular e apresentação oral para uma banca examinadora.

Todos os entrevistados são novos nos cargos que ocupam, apesar de possuírem experiências anteriores em outros cargos ou instituições. Foi percebido nas entrevistas a existência de uma rotatividade de profissionais nesta instituição, além da preferência de atribuir a professores da casa as disciplinas sem professores.

De acordo com os entrevistados, a instituição possui limites bem definidos e uma preocupação no atendimento de todas as regulamentações impostas pelo MEC. Sua preocupação no atendimento das regras de credenciamento e avaliação é perceptível após a confirmação dos três entrevistados quanto à aplicação e cumprimento de prazo para execução de planos que garantam uma boa avaliação e índices que sejam favoráveis ao seu funcionamento.

Contudo, foi perceptível, nas falas dos entrevistados A1 e A2, a departamentalização e o ordenamento de decisões quanto à definição de novos procedimentos a serem aplicados conforme pode ser verificado nas falas abaixo:

As regulamentações são traduzidas em ações. Como já chegam interpretadas e com as definições do que fazer, o núcleo se move para poder alterar um currículo ou realizar alguma ação ou atividade que precise no curso. Quando chega no núcleo já tem que executar a ação. O grupo já pensa como vai agir diante do que nos foi proposto. Então é como se a gente não pensasse mais além, a gente só pensasse naquela definição dentro daquele prazo (ENTREVISTADO A2).

A definição de novas práticas como modificação de atividades ou forma de apresentação de aulas é definido de cima para baixo (ENTREVISTADO A1).

Ao questionar o entrevistado A1 sobre a possibilidade de entendimentos divergentes sobre o mesmo tema, foi confirmado inclusive que a “decisão superior prevalece”, não existindo a possibilidade de voto democrático acerca do tema. Já o entrevistado A2 informa nem conhecer o procedimento no caso de determinações divergentes pois para seu núcleo só chegam as orientações finais prontas para entrarem em execução.

Os argumentos trazidos pelos entrevistados corroboram a visão de Monticelli, Calixto, Vasconcellos e Garrido (2017), a qual prega que as organizações são mais “restritivas do que inclusivas”, podendo ser excluídos do meio aqueles colaboradores que não cumpram com o que fora determinado pela instituição que participa.

Teece (2014) tem argumentos similares à esta realidade ao descrever as Capacidades Ordinárias. Os professores, profissionais qualificados da organização, são responsáveis pela execução do serviço e dos processos os quais são indicados, existindo a supervisão considerada necessária para continuidade da instituição.

Além disso, existem algumas definições globais definidas pelo alto escalão organizacional que se familiarizam com o argumento do trabalho de Helfat e Winter (2011), pois consideram que para as atividades rotineiras sejam realizadas as mesmas técnicas são usadas para a mesma população.

Contudo, apesar de possuírem uma estrutura determinista com as deliberações acontecendo no fluxo “de cima para baixo”, a instituição conta com um setor de inteligência competitiva (Entrevistado A1) responsável por encontrar novos campos a serem explorados ou diferenciais a serem atingidos, além de um departamento responsável por orientar os professores e coordenadores acerca das determinações e perspectivas do ENADE.

As alterações são feitas para atender o MEC. As principais determinações surgem quando o curso vai passar por alguma validação ou prova do ENADE, aí isso é mais incisivo. Mas desde que entrei, ocorreu uma estruturação de currículo pela determinação do MEC, com base na sua regulamentação e diretrizes, e outra está ocorrendo agora. Existe um setor para ENADE, verificando portarias, pontuações dos índices, como os professores devem proceder e qual carga horária devem ter. Outros professores orientam como devem se posicionar até em caso de entrevistas do MEC (ENTREVISTADO A2).

Porém, apesar deste cenário, o Entrevistado A3 ressalta que as traduções em ações das novas regulamentações ocorrem a partir de capacitações e oficinas com os docentes, além de reuniões internas com o núcleo para melhores esclarecimentos acerca da execução do plano de ação no seu curso.

Algumas instituições executam ações que obedecem o termo usado na literatura de Estrutura Burocrática Profissional, o que significa uma intensa descentralização que obedece uma ordem hierárquica que diferencia os profissionais de acordo com seus cargos, habilidades e competências, responsáveis por tarefas específicas que englobam procedimentos que partem do planejamento e terminam no controle (SOUSA, LORÊTO e SANTOS, 2017).

Além da participação de setores departamentalizados, a IES conta com a contratação de consultores terceirizados que fazem parte de modificações significativas dos procedimentos. O Entrevistado A3 informou que, no momento, o seu curso está passando por nova reestruturação de currículo para melhor atender às diretrizes de cada curso previstas no Portal Inep.

Considerando o propósito das capacidades ordinárias ou dinâmicas citadas por Teece (2014) e os argumentos dados pelos entrevistados, a diretoria e seus conselheiros podem ser identificados como responsáveis pelas capacidades dinâmicas, pois precisam se adequar para as necessidades dos seus clientes, além de sentir essa necessidade antecipadamente. Porém, os professores e coordenadores são responsáveis pelas capacidades ordinárias, visto que buscam eficiência e melhores formas de executar as estratégias dos negócios anteriormente definidas pelos superiores.

Existe no mercado a figura dos consultores empresariais, profissionais contratados externamente para que, com sua experiência em outras empresas e em demais situações, consiga indicar possíveis alternativas para os cenários encontrados, similar ao definido por Souza (2016) ao pesquisar sobre *sensemaking*. O Entrevistado A2 informou que a IES sempre contrata consultores externos para alteração de planos. Segundo ele:

Contratam pessoas para informar como executar ou mudar o plano. Sempre contratam. Teve implantação de currículo por competência com um cubano e atualmente uma baiana está executando uma reestruturação curricular. Os participantes possuem abertura limitada, pois os consultores já possuem uma visão própria do plano. As sugestões do núcleo nem sempre são atendidas.

O Entrevistado A1 colabora com o comentário acima ao informar que “às vezes” os membros possuem abertura para sugestão e aplicação de novas práticas, e que, “quando as mesmas são postas em práticas ajustes se fazem necessários”. Para os entrevistados não é dada

a oportunidade de participação significativa no processo, sendo percebida a insatisfação nas aberturas de compartilharem suas ideias e sugestões.

Os participantes desta instituição opinaram que o processo de definição de novas práticas deveria sofrer alterações, pois foi verificada nesta pesquisa uma insatisfação por parte destes profissionais neste aspecto. Eles demonstraram interesse em ter participação mais ativa no processo de desenho de novos projetos, além de poderem ter mais voz no compartilhamento de suas opiniões e experiências. Dois dos entrevistados possuem experiências com docência em outras instituições e acredita-se que suas opiniões poderiam ser de grande complemento.

Os Entrevistados ressaltaram a existência de capacitações com os docentes que ocorrem semestralmente, mas que treinamentos e oficinas extraordinários também podem acontecer no decorrer do período letivo. Sendo ainda esses momentos um meio de disseminar novos procedimentos e ferramentas para execução do conteúdo programático de cada disciplina. Metodologias ativas e plataformas digitais como *Google For Education* foram mencionadas pelos docentes como práticas atuais.

Percebeu-se a preocupação da IES em inovar em procedimentos e divulgá-los para buscar novos clientes com a utilização de novas tecnologias. Essas duas capacidades – tecnológicas e de *marketing* – estão ganhando visibilidade nas pesquisas organizacionais (TAKAHASHI; BULGACOV e GIACOMINI, 2017), demonstrando que esse comportamento institucional tem se tornado mais perceptível.

As reuniões dos núcleos, CPA ou ainda de docentes ocorrem em salas específicas, existindo um ambiente especial para essa finalidade, além de ocorrerem em uma periodicidade semanal, ou, a depender da necessidade, em momentos extraordinários.

O Entrevistado A1 informou que o procedimento de análise de eficácia ou pesquisa de opinião acerca da aplicação das novas práticas são realizados pela CPA, além de as alterações de práticas e novos procedimentos serem amplamente entre “professores e alunos antes da sua aplicação”, sendo divulgado ainda para o público externo.

Porém, apesar da existência da Comissão Própria de Avaliação e da divulgação em seu site institucional, os Entrevistados A2 e A3 não fizeram relação a esta comissão quando questionados sobre a avaliação de eficácia. Ambos são conscientes que existe um processo avaliativo, porém não comentaram sobre a CPA nas suas respostas.

A divulgação encontrada no site é clara e explicativa quanto ao objetivo deste setor:

CPA com as funções de coordenar e articular seu processo interno de avaliação e disponibilizar informações que possibilitem melhorias funcionais e educativas. Essas comissões devem ser cadastradas no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Legislação e Documentos (INEP) e devem ser compostas por representantes de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada.

Os resultados das avaliações são também analisados pelos gestores, coordenadores e pela própria CPA, que por meio de reuniões e grupos de debates propõe ações para melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição.

A CPA também promove a divulgação das demandas apresentadas pelos diversos segmentos da Instituição e informa quais ações estão sendo desenvolvidas para corrigir eventuais fragilidades e aperfeiçoar as potencialidades já identificadas.

Complementando a explanação do objetivo da CPA, a notícia publicada ainda garante que o resultado será amplamente divulgado e esclarece que serão usados para melhorias na instituição além que garantirem a “representatividade do corpo discente”.

A implantação da CPA, apesar de obrigatória (BRASIL, 2004a), e sua aplicação, trazem à tona o conceito de *sensemaking* utilizado nesta pesquisa (MAITLIS e CHRISTIANSEN, 2014), afinal demonstram ações relacionadas com a capacidade cognitiva do indivíduo de interpretar e avaliar o cenário atual para definição dos próximos passos.

Apesar de nesta instituição a interpretação e decisão não partirem dos entrevistados, soube-se que ambas são realizadas por determinados profissionais da alta gestão a partir da percepção dos resultados de avaliação institucional e das necessidades do mercado.

4.1.2 IES 2

A segunda instituição visitada por esta pesquisadora está em funcionamento há mais de vinte anos com um quantitativo de alunos que varia entre dois mil e dois mil e quinhentos alunos, matriculados em um total de quatorze cursos. As estratégias de divulgação de seus serviços contam com notícias divulgadas em site oficial, *marketing* impresso e propagações em *outdoors*.

No site oficial da IES é possível encontrar informações acerca das últimas ações executadas como revisões para o ENADE, projetos educacionais que envolvem visitas técnicas, palestras, entre outras informações acadêmicas e administrativas. Os alunos e potenciais alunos precisam buscar IES que atendam e se preocupem com as determinações do MEC, e a divulgação das ações executadas em busca deste atendimento são citadas no trabalho de Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017).

O site institucional possui características mais simples quando comparado com o da IES 1, contudo tem atalhos muito evidentes além de ser de manuseio mais fácil. Percebe-se uma alta divulgação da modalidade EAD e de vestibulares para os cursos ofertados, evidenciando uma estratégia de busca de novos estudantes. A instituição possui uma proposta de negócios, e tem a preocupação de preparar o discente para o mercado de trabalho.

Nesse contexto, o sítio possui um guia de oportunidades que mostram cargos em aberto no mercado, além de ter um Portal do Egresso que direciona o usuário a um questionário para evidenciar o perfil profissional e demonstra alguns depoimentos de ex-alunos que já se formaram e já atuam no mercado de trabalho. Perceber a necessidade dos seus clientes e supri-las com a adaptação dos seus serviços é uma das vertentes das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007).

Os professores entrevistados possuem titulações diferenciadas, sendo um especialista, um mestrando e um doutor, todos em áreas diferenciadas que variam de educação, a desenvolvimento urbano e contabilidade. Os três profissionais entrevistados possuem experiência com os cargos, e são professores na instituição há mais de oito anos, o que transparece uma fidelização e manutenção dos profissionais da “casa”.

Segundo Araújo e Mendes (2018), o desligamento de um colaborador causa perdas para a instituição, sejam financeiros ou de demais recursos, afinal é necessário realizar treinamentos e capacitações com novos funcionários, além de não causar um sentimento de desmotivação nos demais servidores.

Para a seleção de novos colaboradores, a instituição conta com processo seletivo que envolve avaliação curricular e apresentação de aula para uma banca examinadora, contudo um dos entrevistados foi convidado para o cargo de coordenador, além de cargos como NDE e CPA serem direcionados por merecimento e confiança.

Foi percebido por esta pesquisadora a pessoalidade na execução dos serviços. Por possuir um porte menor e pelas respostas dos entrevistados, foi identificado que os profissionais se sentem reconhecidos pelos serviços prestados, o que os motiva a querer melhorar nas suas atuações profissionais.

Davoglio e Santos (2017) defendem que a capacidade de escolha do indivíduo participante do processo, a determinação de ritmo e velocidade dos processos, o apoio de superiores e reconhecimento são fatores que aumentam a autodeterminação docente. A situação inversa, segundo esses autores, tende a modificar a qualidade da autonomia docente,

interferindo a atuação do profissional. Ao questionar o Entrevistado B1 sobre a seleção para o cargo da CPA a resposta foi a seguinte:

Foi pelo conhecimento. Eu trabalho há 16 anos na instituição, né? E como eu participo de vários cargos também e é um cargo de confiança, eu fui convidado nesse sentido. Eu fui convidado pelo diretor da faculdade, mas aí há uma seleção e eu também tenho uma autonomia para selecionar a equipe. Então, geralmente são professores, são alunos, são técnicos administrativos que tem representatividade, tem boa permeabilidade entre os seus segmentos. Então a gente tem autoridade e autonomia para mudar a equipe também.

A confiança pessoal na relação diretor \times professor foi valorizada na fala do entrevistado, sendo visto esse sentimento fundamentado na meritocracia, gerando no docente uma sensação de conforto e reconhecimento. Ao questionar o Entrevistado B1 sobre a confiança ser fator complementar do conhecimento técnico no processo seletivo, foi obtida a resposta do Entrevistado B1:

Sim, tem. E a equipe, cada membro foi escolhido, representando... Ele tem uma significativa representatividade no segmento que atua, então na Instituição, o professor que se destaca, que tem uma boa relação com outros professores, mesma coisa o coordenador, mesma coisa o corpo técnico administrativo. Então é preciso que o membro da comissão saiba se relacionar bem. Os colegas reconheçam como uma pessoa de confiança, então a CPA recebe os alunos, recebe os professores, coordenadores e o que é discutido ali não pode ser revelado, então a identidade da pessoa não pode ser divulgada, então a gente levanta essa informação junto a pessoa, mas fica bem claro que ela não vai ser divulgada.

A IES proporciona meios de capacitação dos docentes que ocorrem semestralmente. Contudo, a equipe é distribuída para treinamentos no meio do ano ou do final do ano, conciliando com suas férias. Ao ser questionado sobre existir uma semana pedagógica ou algo similar, o Entrevistado B2 afirmou:

Isso, exatamente. Na verdade, é separada em blocos. Tem uma parte de professores que faz no mês de junho ou julho, nas férias e outra parte, faz em janeiro. (...) (Os docentes) São selecionados avulsamente. É porque metade do pessoal entra de férias em julho e metade, em janeiro, então quem não está de férias, participa da capacitação.

As modificações dos currículos educacionais das instituições geram necessidades de novas capacitações, sendo necessária a criação de estratégia, inclusive, para convencimento de professores que estão “acostumados” com modelos antigos e possuem alguma resistência com mudanças (ALMEIDA e FERREIRA FILHO, 2008). O Entrevistado B1, ao ser questionado sobre a existência de capacitações e sua periodicidade, informou:

Existe! Semestral! Existem as atividades pedagógicas, né? Então, todo semestre têm reuniões pedagógicas e além delas, temos uma reunião com o diretor geral, que é onde ele passa as diretrizes. Então todo início de semestre existe essa reunião e à medida que vá surgindo alguma necessidade o professor participa. Além de o professor ter descontos na própria pós-graduação. Se ele tiver interesse em alguma disciplina especial, ele pode participar de até dois módulos sem pagar nada e na pós-graduação, ele tem trinta por cento de desconto.

Foi possível identificar na fala do entrevistado que existe uma preocupação em o docente se especializar cada vez mais recebendo descontos para participar de cursos oferecidos pela instituição. Essas capacitações superam aquelas que envolvem novas práticas ou ferramentas, e existe a possibilidade de realizar alguma especialização complementar ou ainda algum outro curso de graduação que possa vir a contribuir com a atividade docente.

A principal inovação tecnológica que esta IES está realizando no momento está relacionada com a educação à distância, o que gerou algumas visitas do MEC no estabelecimento. A instituição passou pelo processo de credenciamento, mas também foi visitada em virtude da autorização dos cursos à distância.

É que a gente teve que se adaptar... E aí o que aconteceu? Tivemos quatro avaliações seguidas. Praticamente toda semana tinha uma comissão do MEC na instituição e duas, uma de renovação de autorização de curso e outra de credenciamento. Foi baseada em um formulário antigo, uma metodologia antiga e uma de autorização de curso EAD e de autorização do EAD de modo geral. Metodologia de credenciamento baseados no formulário novo, então a gente tinha que se adaptar a uma ou outra particularidade e as comissões tinham dúvidas, inclusive (ENTREVISTADO B1).

Não somente pela autorização de um novo curso, mas foi percebida a preocupação em receber uma boa pontuação do MEC, visto que este é um dos pilares de sua divulgação. Santos, Almeida e Crozatti (2007) ressaltam que, após algum tempo executando uma ação necessária pela regulamentação, os participantes passam a realizar de forma natural e previsível, como uma rotina os procedimentos exigidos. O Entrevistado B2 também citou as muitas visitas do MEC e a preocupação da instituição em atender todas as pontuações realizadas:

Sim, a gente procura atender, inclusive, principalmente, agora, só esse ano a gente teve sete visitas do MEC... É, e teve o credenciamento também. Como a gente mudou de endereço e não tinha feito ainda o credenciamento, a gente passou por um credenciamento que é uma visita mais detalhada, né? Sempre quando eles veem, passam dois dias, mas no caso credenciamento, foram cinco dias que eles passaram aqui na faculdade e o restante foi por causa do EAD e novos cursos surgindo. A gente teve sete visitas do MEC só esse ano.

Um dos pontos mais fortes percebido nestas entrevistas relaciona-se com a participação dos colaboradores nas definições de novos posicionamentos. Todos os entrevistados evidenciaram reuniões participativas e o poder de fala que os colaboradores possuem. O compartilhamento de ideias e opiniões proporciona uma maior exploração das ideias e possibilidades na definição de novas práticas, afinal, para o atendimento do pilar normativo é necessária uma interpretação e criatividade de adaptação dos procedimentos das IES.

Rocha e Ávila (2015) ressaltam a relevância dos aspectos cultural e cognitivo, além do normativo, afinal esses aspectos estão relacionados às experiências e valores agregados ao indivíduo em seu interior. A tradução como transformação de significado (ZILBER, 2006) podem proporcionar maior sinergia entre os docentes.

As trocas de experiências e compartilhamento de informações torna o processo mais complexo, porém mais participativo, dando voz a todos os componentes da organização. Silva (2010), em sua dissertação, traz à tona a complexidade das organizações e como suas operações são distribuídas de acordo com as interações humanas, que definem e possuem relevância significativa na formação de estruturas organizacionais.

O Entrevistado B3 citou a participação da Procuradora do MEC na leitura e interpretação de novas portarias e decretos expedidos pelo MEC, ocorrendo a participação também do coordenador acadêmico. E, no caso de interpretações divergentes, discussões e análises são efetuadas pelos participantes, não existindo uma hierarquia e obrigatoriedade de obediência. Sempre buscando atender os prazos previstos nas normas legais para o cumprimento dos regulamentos.

A CPA possui participação ativa e seus resultados são objetos de transferência de dados obtidos pelas pesquisas e avaliações para toda a organização, sendo verificado por esta pesquisadora divulgações nos murais físicos da instituição. A publicidade dos resultados ocorre também por meio do site institucional. A fala do Entrevistado B1 reflete a obrigatoriedade de avaliação própria conforme exigência do MEC:

O MEC exige isso! E nessas visitas que a gente teve de avaliações do MEC, a gente percebeu que o MEC quer que de fato a CPA funcione. Então os dados têm que ser fidedignos e os resultados das avaliações têm que ser bem divulgados, o representante da comunidade, bem como a comunidade representada precisa reconhecer que aquilo que foi mudado partiu de uma demanda deles. Então tudo isso a gente observa! (ENTREVISTADO B1)

O diretor da empresa tem importância e participação relevantes de acordo com o identificado nas respostas dos entrevistados. A figura deste profissional na instituição é citada

como acompanhante de todo o processo evolutivo da IES. O acesso e a sua interferência nos processos transmitem a sensação de uma organização partilhada e colaborativa conforme dito pelo Entrevistado B1 ao ser questionado sobre a divulgação dos resultados da avaliação realizada pela CPA aos demais participantes pelo diretor:

Ele dá uma bronca! A gente leva uma bronca lá, na verdade... Ele vê as avaliações dos professores e a avaliação Institucional. Então todo semestre, acabou a pesquisa, ele uma semana depois pede o resultado, então ele analisa cada um dos professores, o desempenho de cada um dos professores, dos coordenadores e da disciplina como um todo e em função disso, ele vai discutindo nas reuniões pedagógicas. Então lá, de fato, os resultados das pesquisas da CPA são instrumentos de gestão mesmo.

A participação ativa do diretor transcende a visualização simbólica e faz parte da cultura organizacional. O visão de cultura organizacional ultrapassa recursos tangíveis, englobando valores “imperceptíveis ao simples olhar humano” (CORRÊA, SANTOS, MOURA e CAMPOS, 2018).

Após as apresentações de resultados, ou até após a divulgação de novas portarias dos MEC, são criadas comissões para estudar profundamente esses dados e adequar as práticas para o atendimento e adequação de procedimentos. O Entrevistado B1 cita uma recente adequação:

(...) são constituídas comissões que vão estudar novos normativos. Por exemplo, final do ano passado o MEC mudou uma série de procedimentos da avaliação institucional e avaliação de curso e foi institucionalizada uma comissão para estudar os novos instrumentos de avaliação, cada item. E depois isso foi passado para o restante da comunidade, especialmente para os gestores, que cuidam de cada área para eles adequarem as suas atividades conforme são os novos instrumentos. Então o próprio instrumento já gera expectativa do que é necessário ser feito.

Contudo, em virtude de o porte desta instituição ser inferior ao identificado na primeira IES entrevistada, os profissionais comentaram que algumas alterações de procedimentos de melhorias de práticas ou adoção de diferenciais podem ser limitadas devido ao volume de recursos que as modificações poderiam exigir, afinal algumas modificações necessitam de um considerável investimento financeiro.

Por ser uma instituição privada e dependente de resultados econômicos e financeiros positivos, o planejamento de novas práticas precisa levar em consideração o impacto nos números de demonstrativos contábeis da organização. Essa preocupação foi identificada nas falas dos profissionais, sendo percebido como um dos poucos limitadores demonstrados pelo diretor.

O site da instituição possui um atalho para informações acerca da CPA que envolvem legislação, explicações sobre “O que é” a comissão, resultados, relatórios, avanços e desafios. Atalhos simples para plena absorção do leitor sobre o conteúdo proposto. Para gerar um entendimento maior no leitor, o site traz o seguinte texto:

(...) a Avaliação Institucional divide-se em duas modalidades:

Autoavaliação – Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da autoavaliação institucional da CONAES, consiste num procedimento interno cujo planejamento estratégico consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que determina que a instituição disporá de uma comissão própria de avaliação que, através de reuniões ao longo de todos os semestres, planejará os métodos que serão utilizados para compor o processo de autoavaliação. Essa comissão é mais conhecida pela sua sigla: CPA.

A avaliação institucional é fundamental para o desenvolvimento da FANESE e é sempre revista e reelaborada, semestre a semestre, para evolução dos seus processos e para garantia de maior eficiência.

Avaliação externa – Realizada por comissões designadas pelo INEP, a avaliação externa tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações. O processo de avaliação externa independe de sua abordagem e se orienta por uma visão multidimensional que busque integrar sua natureza formativa e de regulação, numa perspectiva de globalidade.

Para definições e debates sobre mudanças ou melhorias de processos, as reuniões participativas ocorrem periodicamente, em dias agendados e em locais específicos no prédio da instituição. As reuniões das comissões e núcleos ocorrem em sala específicas para essa finalidade, sendo utilizadas salas de aula ou auditório quando necessário, dependendo da quantidade de participantes.

4.1.3 IES 3

A terceira IES participante da pesquisa possui porte físico a disponibilidade da atividade similar à IES 2, funciona em um prédio que é usado em outros turnos para atividades escolares de níveis infantil, fundamental e médio. A instituição está em funcionamento desde o ano de 2004, completando 14 anos em 2018 e possui uma média de 400 alunos matriculados e frequentando as aulas para um total de 3 cursos funcionando atualmente, além de mais três que possuem autorização do MEC para funcionamento, mas que não possuem demanda suficiente que, por isso, não estão sendo ofertados no momento. Apesar de seu porte institucional ser

inferior às demais IES pesquisadas, a organização atende a todas as determinações exigidas pelo MEC e tem seu funcionamento autorizado.

Um dos entrevistados recorda de momentos em que a IES chegou a ter mais de novecentos alunos, quase o dobro do que tem atualmente, e remete essa realidade à crise econômica que o país tem passado. Sendo percebida uma sensação de frustração e uma ambição de retorno a esta época, afinal, em uma IES privada a quantidade de aluno interfere diretamente na sua atuação, funcionamento e expansão.

Tá muito difícil captar aluno, porque, não sei, uma desesperança, uma letargia, mesmo, assim... Não visualizam que é um investimento, né? A grande dificuldade para a iniciativa privada, reside nisso. Quem tem mais condições, vai estudar na pública; quem tem menos condições, busca a iniciativa privada. Com essa crise, as escolhas na hora de investir, não estão sendo pelo Ensino Superior, infelizmente. Que eu acho que seria, justamente, uma solução para muitos dos casos, mas é um problema de base (Entrevistado C1).

Os três entrevistados possuem formação na área de negócios (Administração e Ciências Contábeis), porém somente um deles possui titulação de nível *stricto sensu*. Todos estão no cargo que ocupam há mais de seis anos, o que denota uma preocupação na organização uma tentativa em manter profissionais que já conhecem.

Contudo, quando precisam selecionar novos profissionais, o procedimento é similar aos usados pelas demais instituições: lançamento de edital, análise curricular, entrevista e prova didática envolvendo uma banca examinadora. Já as promoções de professores para coordenadores ocorrem, em alguns momentos, com convites institucionais.

Um dos diferenciais citados pelos entrevistados está relacionado com a exploração de uma empresa júnior como complemento das atividades acadêmicas, sendo o Entrevistado C1 também o coordenador deste projeto, citado como motivo de orgulho na fala do profissional.

O site da organização tem características simples e que facilitam o acesso dos usuários. Porém, uma das observações sobre seu conteúdo está relacionada às ofertas de cursos, apesar de o Entrevistado C3 ter citado a existência de seis cursos autorizados (três em execução e três suspensos por demanda insuficiente), o site só demonstra nos cursos de graduação aqueles que já estão em atividade.

A valorização do docente é vista também no sítio, pois capacitações, palestras e conquistas dos seus profissionais são divulgadas em sua página principal. Ao questionar sobre as capacitações dos docentes os Entrevistados C1 e C2 relataram o seguinte:

Sim, no início de cada semestre são realizados treinamentos em áreas específicas da docência, bem como há incentivos, inclusive com ajuda financeira, para participação em eventos científicos por parte da IES (Entrevistado C2).

Sim! Nós temos já na programação anual, os encontros de professores, nas reuniões de professores, as reuniões dos núcleos, núcleos docentes estruturantes (NDE) temos, também, pontualmente, algumas possibilidades, como congressos, o professor vai apresentar um trabalho em um congresso, a faculdade ajuda, incentivando-o. Temos vários incentivos nesse aspecto. A gente vai fazer uma (oficina), sábado, agora. E vamos ser capacitados, inclusive, numa ferramenta chamada *Socrative*. Não sei se você conhece. A gente, também, foi capacitado no *Google for Education* (Entrevistado C1).

As capacitações ocorrem e as novas práticas definidas por reuniões participativas envolvendo os núcleos e docentes atuantes. Apesar de terem uma consultoria terceirizada, todos os entrevistados ressaltaram a possibilidade de compartilhar suas opiniões e possuírem voz ativa no processo de modificações. A consultoria tem participação mais ativa em contextos que busquem o atendimento às solicitações do MEC, por exemplo, a elaboração e pedido de autorização de novos cursos.

Neste contexto de reuniões participativas os entrevistados apresentaram argumentos que possibilitaram a compreender o processo de definições da instituição. Apesar de não existir um setor de detecção de novas oportunidades organizacionais, qualquer docente pode expor suas ideias aos demais. Ao questionar se existe setor de novas oportunidades:

Ainda não, porém o acesso livre e irrestrito às coordenações, diretoria acadêmica e geral proporciona um ambiente confortável para disseminação dessa prática, ainda que de maneira informal. Nas reuniões pedagógicas e do NDE todos envolvidos tem a liberdade de participar e expor suas opiniões e ideias sem quaisquer tipos de constrangimentos ou receios (Entrevistado C2).

O conflito gera soluções. A gente busca o consenso e o bom senso, né? Por exemplo, quando a gente esbarra em uma questão financeira, de aporte financeiro, a gente tem que entender. Mas quando o empate é na qualidade, por exemplo, aí o peso, a gente força para que venha sempre a qualidade. Veja que é uma disputa, pois temos de um lado uma Instituição com fins lucrativos, privada e temos uma missão. Temos que cuidar dessa qualidade do ensino para não deixar que nosso nome, nossa imagem, fique arranhada. Internamente, a gente tem essa construção diária (Entrevistado C3).

Cezário, Davel, Querol e Sancho (2018) trazem em sua pesquisa a competência coletiva ao pesquisarem sobre os desafios da gestão participativa em um museu. Segundo eles, a liderança não deve ser o diferencial de somente um profissional, mas sim um processo onde todos os participantes influenciam e são influenciados reciprocamente, sendo o líder mais um dos integrantes.

Outro ponto relevante na fala citada do Entrevistado C3 é a sua menção da limitação financeira, afinal a IES, quando comparada com as outras duas entrevistadas, é a que possui menor porte no quesito infraestrutura, quantidade de cursos ofertados e número de alunos inscritos, o que proporciona uma capacidade financeira mais limitada.

Apesar de se esforçarem no atendimento de todas as solicitações do MEC, o Entrevistado C1 declarou sua insatisfação com a última visita dos seus representantes. Segundo o entrevistado, apesar de os representantes saírem da visita elogiando a instituição, atribuíram uma nota 3,0 para o IGC, o que gerou uma grande insatisfação e um pedido de processo de revisão de nota como uma tentativa de aumento para 4,0.

A indignação do entrevistado ao que se atribuído de nota pelo MEC denota uma preocupação do profissional e uma chateação pessoal. A sensação de pertencimento e de crescimento unificado de profissional e instituição é comentado no trabalho de Godoi, Freitas e Carvalho (2011) ao falar de “motivação na aprendizagem organizacional”, pois segundo esses autores, esse movimento é pautado na união dos seguintes elementos: “o interesse, o esforço, a intensidade, a persistência dos indivíduos nas atividades ligadas à aprendizagem e o comprometimento afetivo com o aprender.”.

A instituição utiliza ativamente os resultados alcançados pela pesquisa da CPA. Segundo informações transmitidas pelos entrevistados, os dados são levados para reuniões as quais os núcleos debatem sobre as estratégias que serão utilizadas para resolução de possíveis conflitos ou insatisfações de todos os participantes da IES.

- Como é definido o melhor plano de ação a ser executado? Através de discussões entre o corpo Diretivo, NDE, Coordenação de Curso, professores e corpo técnico. Levando-se em consideração a amplitude da regulamentação de cada área específica (Entrevistado C2).

Tem que se discutir! Por exemplo, uma coisa que a gente discute muito, e isso veio através dos feedbacks da CPA, inclusive. Essa forma de aplicar prova, meramente quantitativa; eu uso sempre o exemplo das escolas de negócios nos Estados Unidos, usam muito casos, por exemplo, “Vá atrás daquela empresa ali e identifique o problema, resolva e, se precisar de ajuda, eu estou aqui” (Entrevistado C3).

É perceptível a participação de todos os envolvidos no processo decisório de definição de novas práticas, gerando nos participantes uma sensação de contribuição e importância para a instituição além da busca visível do crescimento da IES. As opiniões de cada indivíduo no processo decisório geram a união de várias opiniões carregadas de experiências anteriores que envolvem sucesso ou fracasso na utilização de alguma estratégia.

Os estudos das capacidades dinâmicas reforçam esse aspecto subjetivo do indivíduo, acreditando que sua participação optativa dos procedimentos difere das capacidades ordinárias pois não se tratam somente da execução de procedimentos (WINTER,2003), mas sim de uma reflexão do cenário encontrado e tradução em ações.

O site institucional, assim como o das outras instituições, possui *link* em sua tela inicial que direciona para informações da CPA. Um dos seus diferenciais está no fácil acesso de visualização dos membros atuais da comissão, o que pode, talvez, facilitar a comunicação dos envolvidos na IES no momento de questionar ou sugerir alguma situação fora das avaliações que ocorrem normalmente.

Contudo ou outro atalho que está relacionado com o *link* da CPA direciona o usuário para uma tela de *downloads* que não possuem somente dados relacionados às comissões, mas também textos escritos por professores e alunos além de alguns editais, o que, na visão desta pesquisadora, mistura as informações institucionais e acadêmicas com as mensagens que deveriam ser transmitidas pela comissão. Cabe ressaltar ainda que o último resultado de avaliação postado refere-se ao exercício de 2014.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS

Nesta fase da pesquisa são feitos comparativos acerca das informações e padrões verificados nas IES selecionadas em busca de identificar como são alocados os seus recursos internos na institucionalização de práticas estratégicas na busca por legitimidade, além de verificar similaridade nas respostas obtidas percebendo ou não a existência de isomorfismo institucional. Serão realizadas ainda ligações entre a realidade encontrada no ambiente organizacional com os preceitos e teorias previstas na literatura, na tentativa de alinhar a prática com o teórico e reforçar posicionamento de autores citados neste trabalho.

As três instituições possuem perfis e portes diferenciados apesar de precisarem seguir os mesmos padrões exigidos pelo MEC. Esses padrões previstos em regulamentos como leis, portarias e decretos são denominados de pilar regulatório (ROCHA e ÁVILA, 2015) e limitam a atuação do gestor e da IES ao definirem critérios iguais de avaliação institucional.

Contudo, apesar de as autorizações de funcionamento e métodos de avaliações serem similares para todas as organizações de ensino superior, foram percebidos nesta pesquisa comportamentos diferenciados entre as IES no quesito de definições de novas práticas e na participação dos colaboradores.

A IES 1 possui inúmeros recursos de gestão que, aparentemente, garantem sucesso, continuidade e expansão nos serviços prestados. Contudo, as decisões e interpretações fazem parte da rotina de um grupo fechado e inacessível por parte dos colaboradores, mesmo que eles possuam participação nos núcleos diferentes dos demais colegas. O que nesse caso concede a estes entrevistados uma sensação de frustração quanto à tomada de decisões, visto que suas opiniões e experiências não são ouvidas e consideradas na definição de novas práticas.

As IES 2 e 3, possuidoras de portes mais inferior à IES 1 nos quesitos estrutura física, cursos ofertados e alunos matriculados, possuem perfil mais participativo e com comportamento de envolver os participantes do processo educacional e, inclusive, administrativo. São IES que possuem tempo de vida empresarial relativamente pequeno e que buscam seu espaço no mercado com crescimento de conhecimento organizacional com o compartilhamento de todas as experiências dos indivíduos envolvidos.

O conceito de *sensemaking* usado nesta pesquisa está associado à capacidade cognitiva do indivíduo de interpretar e avaliar modificações do ambiente e novas necessidades antes de decidir quais os próximos posicionamentos organizacionais a partir do sentido gerado (MAITLIS e CHRISTIANSEN, 2014), e foi possível verificar esse processo na IES 2 e 3.

Não está subentendido que o processo de *sensemaking* não ocorre na IES 1, foi evidenciado somente que esse movimento faz parte de um grupo de colaboradores do alto escalão e que não permitem a entrada de demais colaboradores, restando para eles somente a possibilidade aceitar as definições e pôr em prática o que foi definido de “cima para baixo”, não sendo possível o acesso deste processo nas entrevistas com os selecionados.

Este comportamento pode ser compreendido a partir do exposto no trabalho de Chenhall (2003) ao levantar o posicionamento de que organizações com portes maiores tendem a possuir melhores e mais sofisticados controles gerenciais. Esse comportamento de não partilhamento de como as decisões são tomadas e somente o que deve ser feito garante mais segurança ao processo e dificultam possíveis imitações que possam ocorrer por outras IES.

Além disto, os anos de experiência que a IES 1 possui, visto que é a mais antiga no quesito período de vida organizacional ativa dentre as IES selecionadas por este trabalho, lhe garante uma capacidade organizacional que é inerente a si (HELFAT e WINTER, 2011) e que não pode ser transferida para as demais como um produto similar à compra e venda (LEIH e TEECE, 2016).

Contudo, percebe-se um comportamento similar entre a IES 2 e a IES 1 quanto ao oferecimento de cursos na modalidade à distância. A IES 1 já está legitimada neste ambiente EAD possuindo 20 cursos ofertados de acordo com seu site, além de possui polos de apoio presencial em cinco estados nordestinos. A IES 2, conforme informações transmitidas pelos entrevistados e dados obtidos no site institucional, demonstram a iniciativa em explorar este mercado.

Além do sucesso da IES 1 com o quantitativo de cursos ofertados, estatísticas divulgadas no portal Inep demonstram o crescimento da modalidade de ensino à distância que, no ano de 2017, possuiu alunos que representavam mais da metade da quantidade de matriculados nos cursos presenciais no Brasil todo (INEP, 2018a).

Cabe ressaltar, porém, que em 10 de outubro de 2018 foi divulgada uma notícia no Portal Inep acerca do baixo desempenho dos alunos desta modalidade no ENADE aplicado em 2017, em sua maioria, abaixo da média (notas 1 e 2), gerando preocupação por parte do MEC e ações futuras como a promessa de estabelecimento de políticas públicas de melhoria da qualidade de educação (Inep, 2018b). A notícia divulgou ainda o perfil do estudante da modalidade EAD, que são em sua maioria mulheres, pessoas que trabalham, além de serem os primeiros da família a concluírem um curso de nível superior.

Esse cenário noticiado evidencia as dificuldades do oferecimento de ensino a distância e a necessidade de modificações na execução desta atividade. Considerando as entrevistas dos colaboradores da IES 1, as prováveis adaptações e mudanças serão definidas por setores específicos e sem a participação dos demais participantes do processo, restando a eles somente a execução de capacidades ordinárias.

Se tratando da IES 2, suas definições e modificações serão frutos de inúmeras discussões e reuniões que possibilitam aos participantes a capacidade de externar suas ideias e sugestões de melhoria em busca de garantir melhor qualidade na execução do serviço educacional prestado.

De qualquer forma, a competitividade do mercado e as dificuldades encontradas geram movimentos de organizações em busca de vantagem competitiva, que não é garantida por aquela instituição que possui melhores ativos e ferramentas, mas sim para a organização que faz um melhor arranjo de recursos em respostas às solicitações do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SOUZA, 2016).

Complementando esse raciocínio, Mainardes, Miranda e Correia (2011) alertam para o fato de profissionalização de colaboradores de instituição de pequeno porte são mais fáceis de serem encontradas por possuírem estruturas menores que as de grande porte, além de serem menos burocratizadas. O que garante um melhor entrelaçamento de opiniões e compartilhamento de posicionamentos individuais de acordo com a experiência de cada colaborador.

Ultrapassando as visualizações obtidas pelo oferecimento de cursos EAD, foi perceptível que na IES 1 existe uma rotatividade de colaboradores apesar de existir algumas oportunidades para professores que já são da casa. O que difere das demais instituições (IES 2 e IES 3) que possuem profissionais com vários anos contratados na mesma instituição além da sensação de pertencimento pessoal na organização a qual são contratados.

As participações dos colaboradores no processo decisório geram diferentes comportamentos e decisões em virtude da subjetividade e pessoalidade de cada indivíduo envolvido. As capacidades dinâmicas envolvidas nesse processo de definição e decisório garantem respostas rápidas às necessidades do ambiente (ALBUQUERQUE FILHO, BULGACOV e MAY, 2017), além de serem de difícil acesso dos concorrentes (SOUZA, 2016). Contudo, tais argumentos estão vinculados ao processo estratégico de definições, não sendo relacionado ao conteúdo estratégico.

Apesar de a IES 2 e 3 possuírem processos de definições e algumas características similares, os portes e estruturas físicas são muito diferentes. As duas organizações relataram plena participação dos colaboradores nas definições e reuniões, voz ativa, reconhecimento pessoal pela instituição e limitações de mudanças devido a alguns impactos financeiros no seu resultado.

A IES 3 possui somente 3 cursos, 11 a menos que a IES 2 além de, aproximadamente, menos 2.100 alunos matriculados, e o não oferecimento de cursos EAD, apesar de possuírem diferença de tempo de funcionamento de somente 6 anos. Isso significa que apesar de possuírem similaridade na posse e execução de capacidades dinâmicas no seu processo estratégico, o resultado das definições e escolhas geram cenários complementemente diferentes.

Pressupõe-se que as três vertentes das capacidades dinâmicas definidas por Teece (2007): *sense*, *seize* e *reconfiguring*, são de fato existentes nas IES 2 e 3 de acordo com a fala dos entrevistados, porém, as três atividades são realizadas por indivíduos diferentes e que, conseqüentemente, geram posicionamentos divergentes por cada instituição.

Não obstante, o processo *sensemaking* que ocorre na verificação do ambiente o qual os colaboradores estão inseridos, a criação de sentido quanto ao cenário e a definição de próximas ações a serem executadas (MAITLIS e CHRISTIANSEN, 2014), e dessa forma, por cada interpretação ser totalmente pessoal e baseada em experiências anteriores, geram processos estratégicos de difícil imitação.

Com o intuito de facilitar a visão resumida de todas as IES selecionadas nesta pesquisa, foi elaborado o Quadro 7 que apresenta todas as características mais relevantes no tocante aos colaboradores e as organizações.

Quadro 7 – Resumo das IES entrevistadas

| Informações declaradas pelos entrevistados | | A1 | A2 | A3 | B1 | B2 | B3 | C1 | C2 | C3 |
|---|---|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Informações pessoais | Cargo que ocupa | Membro da CPA e professor | Membro do NDE e professor | Coordenador de cursos e professor | Membro da CPA e professor | Membro do NDE e professor | Coordenador de cursos e professor | Membro da CPA e professor | Membro do NDE e professor | Coordenador de cursos e professor |
| | Tempo na instituição | 6 anos | 4,5 anos | 5 anos | 16 anos | 10 anos | 8 anos | 7 anos | 9 anos | 7 anos |
| | Tempo no cargo | 2 anos | 2 anos | 3 anos | 1 semestre | 5 anos | 8 anos | 1 ano | 11 anos | 5 anos |
| | Sexo | Masculino | Feminino | Masculino | Masculino | Masculino | Feminino | Masculino | Masculino | Masculino |
| | Titulação | Doutorando | Mestre | Mestre | Doutor | Especialista | Mestre | Mestra | Especialista | Mestre |
| Informações institucionais | Tempo de atividade | Mais de 50 anos | | | 20 anos | | | 14 anos | | |
| | Quantidade de cursos ofertados | Mais de 40 cursos | | | 14 cursos | | | 3 cursos | | |
| | Quantidade de alunos matriculados | Aproximadamente 30.000 alunos | | | Aproximadamente 2.500 alunos | | | Aproximadamente 400 alunos | | |
| | Possui cursos EAD | Sim | | | Sim | | | Não | | |
| | Processos de definições de novas práticas | Burocrático (De cima para baixo) | | | Reuniões participativas | | | Reuniões participativas | | |
| | Capacidades executadas | Ordinárias | | | Dinâmicas | | | Dinâmicas | | |

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2018).

Analisando o quadro 7 é possível observar comportamentos comuns entre IES de porte menor, além de uma burocratização e departamentalização na IES de porte maior. Ademais, a experiência de mais de 50 anos da IES 1 lhe fornece conhecimentos e experiências acerca de mercado e execução dos serviços além de um *modus operandi* próprio e individualizado que não é compartilhado com as demais.

Sua estrutura física e seu volume de capital investido garantem um forte investimento em tecnologias e diferenciais que é muito diferente da realidade descrita pelas IES 2 e 3. Foi perceptível que algumas ideias são postas em análise, porém esbarram na limitação financeira para sua execução. Na IES 3 foi confessado por um dos entrevistados que foi solicitada a implantação de internet Wi-fi no prédio para utilização de acessos como complemento de procedimentos acadêmicos, mas não foi possível pois seria necessário um grande investimento de capital que garantisse cobertura em todo o prédio.

De qualquer forma, foi identificado que não existe uma instituição igual a outra no tocante de processo estratégico, apesar de serem verificados alguns procedimentos similares no aspecto da participação de colaboradores. Contudo, não garantem cenários e resultados iguais como foi possível enxergar.

6 CONCLUSÃO

Nesta etapa do trabalho serão apresentadas as conclusões obtidas pela pesquisa realizada, assim como sugestões para análises futuras.

Este trabalho possuiu como objetivo geral **compreender a alocação de recursos internos em IES privadas de Sergipe na institucionalização de práticas estratégicas na busca por legitimidade**. Em atendimento a isto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, com uma abordagem exploratória, com estratégia de pesquisa de estudo de casos comparativos, mais especificamente em IES particulares domiciliadas e atuantes no estado de Sergipe.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi compreender o processo de tradução e adaptação dos padrões regulatórios do MEC nas IES estudadas. As IES entrevistadas foram selecionadas por acessibilidade e disponibilização dos profissionais que nelas trabalham. Inicialmente foi identificado que todas as IES se preocupavam com as legislações e normas expedidas pelo MEC e buscavam seu atendimento dentro dos prazos obrigatórios, apesar de possuírem portes diferentes. Foi identificado que, o atendimento às regulamentações é um fator fundamental para estas organizações independentemente do porte que possuem. Foram reconhecidos cenários divergentes no tocante à estrutura física, quantidade de cursos ofertados e alunos matriculados.

O segundo objetivo específico foi descrever as práticas estratégicas das IES estudadas. Uma das práticas estratégicas percebidas está relacionada à utilização de dados gerados pela CPA. Apesar de ser uma comissão de carácter obrigatório por lei, foi identificado que a CPA possui participação ativa na definição dos processos. Contudo, não foram encontrados no site da IES 3 informações atualizadas acerca desta comissão, existindo apenas documentos que não possuíam relação direta ou resultados atualizados. Neste caso, a participação da CPA foi comprovada pelas informações transmitidas pelos entrevistados desta IES. Diferente desta organização, as IES 1 e 2 além de divulgarem resultados obtidos com a aplicações de avaliações, estarão à disposição do leitor dados que demonstram a base legal de sua atividade, seu significado, desafios, entre outras informações que fortalecem e proporcionam conhecimento ao leitor sobre aquilo que é executado por esta comissão.

Concluiu-se que existe um comportamento comum entre as IES quanto à utilização de dados nas definições de novos procedimentos e de avaliação do serviço prestado. Contudo, a IES 1, que possui estrutura e reconhecimento legitimados, e a IES 2, organização que

demonstrou estar em crescimento apesar de ainda possuir um porte pequeno, buscam demonstrar as informações obtidas pela comissão também em seu site institucional, tornando-as públicas para qualquer usuário.

A pesquisa de caráter subjetivo contou inclusive com a impressão causada na pesquisadora durante suas entrevistas, no tocante à fala do entrevistado, ao ambiente da entrevista, além de informações encontradas nos meios de divulgações como site institucionais e propagandas.

6.1 Percepções acerca dos processos de institucionalização de novas práticas

O terceiro objetivo específico buscou analisar o processo de institucionalização das práticas estratégicas das IES estudadas. Diante das respostas dos entrevistados foi possível perceber diferentes comportamentos entre organizações no âmbito de definições sobre novos posicionamentos e procedimentos. Dentre as três IES entrevistadas foi identificada a contratação de consultores terceirizados para acompanhamento de definições específicas.

Porém, o procedimento de definição de novas práticas realizado pela IES 1 causa desconforto, além de ser perceptível alguma insatisfação nos entrevistados já que os mesmos não fazem parte das reuniões de discussões acerca dos temas e não são, na maioria das vezes, consultados quanto às suas opiniões e experiências com ocasiões similares anteriores. Neste contexto, percebeu-se que a expectativa de conseguir expor suas ideias geraria nos colaboradores uma sensação mais motivadora por se sentirem participantes não só das novas definições, mas como co-responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da organização a qual participam.

O quarto objetivo específico pretendeu evidenciar os processos simbólicos e culturais que fazem parte do processo decisório da IES. Foi percebido que os entrevistados não se sentem parte do processo, sendo meros executadores de definições impostas. A sensação de não pertencimento gerou frustração e a visão de profissionais que não podem contribuir com o crescimento da instituição. Acredita-se que o grande porte e a vasta experiência de anos de atividade dessa IES tenham garantido uma forma de definição de novas práticas concentradas em pessoas chave da organização pertencentes à alta gestão, não sendo levado em consideração a motivação e sentimento de acompanhamento nos seus colaboradores. Concluiu-se que esta organização não permite a colaboração de seus colaboradores de relacionamento direto com o aluno, privando os mesmos de acompanhamento das reuniões mais densas e concentrando seus

assuntos a setores específicos da instituição, como por exemplo o setor de Inteligência Competitiva.

Diferentemente da IES 1, as IES 2 e 3 envolvem todos seus profissionais, inclusive os administrativos nas reuniões e procedimentos que serão definidas modificações em processos que já são executados. Não é discutido o cumprimento da norma ou não, mas sim qual a melhor maneira de executá-la, melhores práticas, avaliação de resultados, além de formas de acompanhamento do processo. Contudo, em virtude dos seus portes serem menores, assim como quantidade de cursos e alunos matriculados, ambas as organizações, 2 e 3, alegaram que algumas ideias e sugestões acabam limitadas quando verificados os recursos financeiros necessários, diferindo da IES 1. Verificou-se então que, no âmbito desta pesquisa, IES com portes menores favorecem a contribuição de todos os seus colaboradores, além de os incentivar e provocar sua participação quando questionamentos são levantados. Não obstante, só foi reconhecido o movimento das IES 2 e 3 como empresa ao ser citada a limitação financeira, visto que até este argumento, a sensação gerada é de uma associação de profissionais que contribuem cada um com suas melhores características.

Valores pessoais e relacionamento com os diretores fazem parte da rotina das IES 2 e 3, gerando nos seus colaboradores uma sensação de participantes de todo o crescimento organizacional da instituição. O simbolismo dos seus líderes demonstrou pelos entrevistados uma visão motivacional em busca de melhorias em prol da organização. Dar voz as suas ideias, mesmo que não sejam compatíveis com o que os demais concordam, os deixam entusiasmados e envolvidos em todo o procedimento, tanto de forma profissional como emocional. Concluiu-se que o simbolismo do papel executado pelos diretores e o sentimento de crescimento em conjunto com a IES motiva os entrevistados principalmente pelo relacionamento pessoal com a organização.

O quinto e último objetivo buscou verificar a existência de isomorfismo institucional na busca por legitimidade das IES. Os comportamentos distintos se assemelham nas IES de porte similar, diferenciando daquela que possui tanto o porte físico superior quanto nos demais critérios já citados. Além disso, de acordo com o tempo de vida empresarial da IES 1, as demais IES são bastante novas no mercado e ainda estão se solidificando no cenário do ensino superior. Essa percepção ocorreu pela análise dos números de alunos e cursos. Com isso, pode-se concluir que as IES de pequeno porte tendem a se comportar de forma similar, pois ainda não possuem experiência de prática suficiente para definir seus processos por uma equipe diretiva superior, e dessa forma, tendem a buscar ajuda com todos os profissionais que estão aptos a contribuir.

Outro comportamento similar identificado nesta pesquisa se refere à execução de serviços com cursos EAD, sendo a IES 1 já oferecedora deste serviço a tempo maior com uma maior quantidade de cursos, além de polos de apoio físico em várias cidades do nordeste. Neste cenário, a IES 2 está tentando ganhar representatividade neste mercado com o oferecimento de três cursos nesta modalidade. Percebeu-se nestes exemplos que as IES que estão buscando seu lugar no mercado utilizam modelos que obtiveram sucesso em outras instituições.

6.2 Considerações finais

Apesar de compreender o funcionamento das organizações entrevistadas e perceber algumas semelhanças entre alguns pontos delas, seria mais abrangente se outras instituições com portes mais diferenciados fossem entrevistadas também, em busca de verificar comportamentos com maior similaridade e em maior volume. No entanto, este é um desafio para os pesquisadores, visto que algumas instituições não permitem que seus colaboradores respondam alguns questionamentos, sendo essa atitude presenciada em algumas tentativas.

Recomenda-se que pesquisa futuras explorem mais esse mercado educacional buscando verificar a aplicação dos conceitos das capacidades dinâmicas em seus processos de decisão identificando possíveis comportamentos e posicionamentos miméticos entre eles, tentarem investigar participantes da alta gestão em instituições como a IES 1, além de responderem questionamentos como:

Comportamentos de decisões participativas é um comportamento comum em instituições de ensino superior ainda em crescimento?

Instituições de ensino superior de grande porte normalmente tendem a definir novas práticas com o envolvimento somente da alta diretoria? Acreditam que sua experiência com o passado é mais segura que interpretações e discussões de vários profissionais?

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE FILHO, J. B.; BULGACOV, S.; MAY, M. R. Dynamic capabilities from an institutionalist viewpoint. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, Special Edition, Article 4, Rio de Janeiro, Setembro, 2017.

ALMEIDA, H.G.G.; FERREIRA FILHO, O.F. Educação permanente de docentes: análise crítica de experiências não sistematizadas **Rev. Bras. Educ. Med.**, v.32, n.2, p. 240-7, 2008.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic Capabilities: what they need to be dynamics? **St. Petersburg State University**. São Petersburgo, 2006.

ARAÚJO, I. M. C.; MENDES, D. F. Gestão de Pessoas e Fidelização de Funcionários: Um Estudo Comparativo Entre Duas Redes Supermercadas da Cidade de Boa Vista-RR. *Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista*, Vol. 8 n. 1, p.5-16, jan-jun. 2018.

BARCELOS, R. A dinâmica das capacidades – elementos para a gestão estratégica à luz da teoria evolucionária. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.11, n.30, p. 1934-1962 Setembro/Dezembro – 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Edições 70. Presses Univrsitaires de France, 1977.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

_____. Parecer nº 776/1997 da CNE/CES, que instituiu Orientação para as diretrizes curriculares dos Cursos de Graduação. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0776.pdf>. Acesso em 26/03/2018.

_____. Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001.

_____. Parecer nº 67/2003 da CNE/CES, que aprova referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN - dos Cursos de Graduação e propõe a revogação do ato homologatório do Parecer CNE/CES 146/2002. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0776.pdf>. Acesso em 26/03/2018.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004a.

_____. Resolução 10/2004b da CNE/CES, Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0776.pdf>. Acesso em 27/03/2018.

_____. Resolução 4/2005 da CNE/CES, Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0776.pdf>. Acesso em 27/03/2018.

_____. Parecer nº 236/2009 da CNE/CES, Consulta acerca do direito dos alunos à informação sobre o plano de ensino e sobre a metodologia do processo de ensino-aprendizagem e os critérios de avaliação a que serão submetidos. Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0776.pdf>. Acesso em 26/03/2018.

_____. Resolução Nº 01, de 17 de junho de 2010 – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES. Brasília, 2010a. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=15712&Itemid=1093. Acesso em: 01/08/2018.

_____. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017.

CARDOSO, A. L. J.; KATO, H. T. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, Ed. Especial, Maio/Junho. 2015.

CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E.; QUEROL, L. S.; SANCHO, E. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, pp. 138-162, janeiro/fevereiro, 2018.

CORRÊA, J. S.; SANTOS, R. C. T.; MOURA, G. L.; CAMPOS, S. A. P. Uma década de publicações sobre cultura organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista UNIABEU**, V.11, Número 27, janeiro-abril de 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUBELLATTE, J. M. Parâmetros de Qualidade de Ensino Superior: Análise Institucional em IES Privadas do Estado de São Paulo. 2004. 359 f. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. 2004.

CRUBELLATTE, J. M.; MENDES, A. A.; LEONEL JUNIOR, R. DA S. Ambiente Regulativo, Respostas Estratégicas e Qualidade de Ensino Superior em Organizações de Ensino Superior (IES) do Estado do Paraná. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 116-129, jan./abr. 2009.

DAVOGLIO, T. R.; SANTOS, B. S. dos. Escala de Motivação Docente: desenvolvimento e validação. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 65, p. 201-218, jul./set. 2017.

DOS SANTOS, A. R.; DE ALMEIDA, L. B.; CROZATTI, J. Considerações Sobre o Processo de Institucionalização de Área Organizacional de Controladoria: Uma Abordagem de Interação da Visão da Psicologia Humana, Cultura Organizacional à Teoria Institucional. XXXI ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**. Strat. Mgmt. J., 21: 1105–1121, 2000.

GRIBOSKI, C. M.; PEIXOTO, M. C. L.; HORA, P. M. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. **Avaliação** [online]. Campinas, vol.23, n.1, 2018.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, vol.12 no.2 São Paulo, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.1995.

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; DE SOUZA, M. J. B. Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Vol. 6, Nº 2, maio, 2013.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; AGUIAR, A. B. Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: uma pesquisa-ação em uma organização brasileira. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** – v.10, n.1, 2005, p.60.

HARTH, M. J; CUNLIFFE, A. What is Organization Theory? In: **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. UK: Oxford Press, 2012.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the ever-changing world. **Strategic Management Journal**, 32(11), 1243- 1250, 2011.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. Malden, MA: Blackwell. 2007.

HUMPHREYS, A. Semiotic structure and the legitimation of consumption practices: The case of casino gambling. **Journal of Consumer Research**, Vol. 37, outubro, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS. Edital nº 40, de 19 de junho de 2018. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 2018. Seção 3, p. 64.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS. Exame Nacional de Cursos. Relatório: Administração. Brasília: O Instituto, 1997. Disponível em: <http://inep.gov.br/educacao-superior/exame-nacional-de-cursos/relatorios>. Acesso em 25/03/2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: Inep, 2017a. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em 10/01/2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Nota técnica nº 16/2017. Brasília: Inep, 2017c. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/legislacao_normas/2017/nota_tecnica_sei_inep_0126132.pdf. Acesso em 02/07/2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Nota técnica nº 3/2017. Brasília: Inep, 2017b. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2015/nota_tecnica_daes_n32017_calculo_do_cpc2015.pdf. Acesso em 27/03/2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2017. Brasília, Inep, 2018a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em 16/12/2018.

Resultados do Enade fomentam política de avaliação especial pela melhoria do ensino superior. Inep, 2018b, Brasília, 10/10/2018. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/resultados-do-enade-fomentam-politica-de-avaliacao-especial-pela-melhoria-do-ensino-superior/21206>.

LEIH, S.; TEECE, D. Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 2, p. 182–210, 2016.

LIMA, P. S. H.; DE LIMA, C. R. M.; DIAS, I. A.; DE LIMA, M. V. A. Yield Management em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo De Caso na Modalidade de Ensino a Distância de uma Universidade Comunitária. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, Vol. 15, Nº 3, 2016.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um Estudo Multicaso. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Vol. 9, Nº 1 - jan/jun 2011.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations. **The Academy of Management Annals**, 8(1), p. 57-125, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEYER JUNIOR, V; MANGOLIM, L. Estratégia em Universidades Privadas: Estudo de Casos. XXX ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. . Construção de sentidos em práticas estratégicas: estudo comparativo em duas instituições de ensino superior paranaenses. **REBRAE**. Revista Brasileira de Estratégia (Impresso), v. 4, p. 23-36, 2011.

MONTICELLI, J. M.; CALIXTO, C. V.; VASCONCELLOS, S. L.; GARRIDO, I. L. A influência de instituições formais na internacionalização das empresas em um país emergente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 358-374, Jul./Set. 2017.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica. Campinas: UNICAMP, 2005.

ROCHA, A; ÁVILA, H. A. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V. 55, n. 3, maio-jun 2015, 246-257.

SAHLIN, K.; WEDLIN, L. Circulating ideas: Imitation, translation and editing In: **Handbook of Organizational Institutionalism**, Sage, Thousand Oaks , 2008, p. 218-242.

SANTOS, N. A.; AFONSO, L. E. Análise do Conteúdo das Provas da Área de Ciências Contábeis: Edições do Provão 2002/2003 e do ENADE de 2006. In: ENCONTRO DA ANPAD,26, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**.5. ed. Harlow: Pearson Education, 2009.

SCHMITZ, A. L. F.; LAPOLLI, E. M. Competências Empreendedoras em Instituições de Ensino Superior: Estudo de Caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Vol. 5, Nº 2, agosto, 2012.

SIGNORINI, I. Legitimação de Políticas Científicas Locais em Função de Demandas de Internacionalização da Universidade. **Cadernos CEDES**, V. 38, Nº 105, Páginas 205 – 221, Ago 2018.

SILVA, C. M. M.; REZENDE, J. F. C. Geração de Valor no Ensino Superior Privado: Uma Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. V. 15, nº 3, set/dez, 2017.

SILVA, G. S. Influências Interorganizacionais em Padrões Institucionais: Um Estudo no Setor de Saúde. 2010. 210 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. 2010.

SIQUEIRA, M. M. O Ensino Superior e a Universidade. **RAE Eletrônica**. v. 4, n. 1, Art. 15, jan./jul. 2005

SOUZA, C. P. da S. Capacidades Dinâmicas, Sensemaking e Ambidestria Organizacional: Um Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior Privada Ofertante de EAD. 2016. 192 f. **Tese** (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2016.

SOUZA, G. C.; DE SOUZA, L. C.; XAVIER, I. C. S.; RIBEIRO, J. L. L. S. A Comissão Própria de Avaliação: O Processo de Institucionalização da Autoavaliação na Universidade Federal da Bahia. 3º Simpósio Avaliação da Educação Superior. **Anais...** Santa Catarina, 2017.

SOUSA, J. R. F.; LORÊTO, M. S. S.; SANTOS, E. C. Percepção de papéis e competências gerenciais em uma “burocracia profissional”: estudo de caso no CAA-UFPE. **RPA -Revista Pesquisa em Administração UFPE**, Caruaru, PE, v.1 n.1 jul-dez/2017p 40-70.

TAKAHASHI, V. P. Transferência de conhecimento tecnológico: Estudo de múltiplos casos na indústria farmacêutica. **Gestão e Produção**, 12(2), 255-269, 2005.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (educacional-marketing) e desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 375-393, Jul./Set. 2017.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, 28, 1319-1350, 2007.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TONET, E. M. ; SCHNEIDER, V. E. ; GIMENEZ, J. R. ; MERTANEN, L. K. . Boas práticas em gestão ambiental de Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade de Turku de Ciências Aplicadas. **Scientia cum Industria**, Vol. 5, Nº 1, 2017.

TUROLLA, F. A.; MARGARIDO, M. A. Negócios Internacionais: Pesquisa e Aplicação no Brasil. **Carta da SOBEET**, Nº 60, 2011.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, Apr-Jun, 1984, p. 171-180.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 991–995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZILBER, T. B. The Work of the Symbolic in Institutional Processes: Translations of Rational Myths in Israeli High Tech. **Academy of Management Journal**, Vol. 49, Nº. 2, 281–303, 2006.

APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização do Gestor

1. Nome?
2. Formação?
3. Titulação?
4. Idade?
5. Sexo?
6. Natural de qual cidade?
7. Cargo que ocupa?
8. Há quanto tempo se encontra neste cargo?
9. Como ocorreu o processo de seleção do senhor (a) pela IES?
10. O senhor (a) já teve experiência neste cargo?
11. Há quantos anos trabalha com IES?

Sobre a Instituição

12. Há quantos anos a IES está em funcionamento?
13. Quantos cursos são ofertados atualmente?
14. Em média, quantos alunos estão matriculados atualmente?
15. Como são selecionados os coordenadores e professores desta IES?
16. A IES proporciona meios de treinamento e capacitação para seus colaboradores?
17. Existe algum setor específico para detecção de novas oportunidades?
18. A definição de novas práticas ocorre por meio de reuniões participativas?

Sobre interpretação de regulamentações do MEC

19. Existe alguém responsável por verificar publicações de novas portarias, leis, decretos entre outras ferramentas legais? Se sim, quem?
20. Ao identificar novas publicações destas ferramentas, por quem elas são lidas?

21. Existe alguma reunião ou atividade para identificar interpretações divergentes entre os gestores?
22. No caso de divergência na interpretação, como solucioná-la?
23. A IES sempre cumpre todas as normas publicadas?
24. Existe um prazo interno para que as novas regras legais sejam colocadas em prática?
25. Como regulamentações são traduzidas em ações?
26. Ao ler e compreender novas regulamentações, você já começa a pensar no plano de ação que deverá ser desenvolvido?
27. Como é definido o melhor plano de ação a ser executado?
28. Existe a influência de pessoas externas à IES na definição deste plano?
29. Neste processo de definição, os participantes possuem abertura para reflexão e sugestão?
30. O senhor (a) acredita que devam ocorrer ajustes neste processo de definição de plano de ação?
31. São definidos também procedimentos de análises de eficácia após o início da execução do plano?
32. As mudanças de práticas são divulgadas aos discentes?
33. Alguma mudança de práticas já foi utilizada como publicidade para o público externo?
34. Atualmente, a IES está passando por um momento de mudança em suas práticas?